

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



На правах рукописи

**Карелина Екатерина Александровна**

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

Специальность:  
5.2.5 – Мировая экономика

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Научный консультант:  
доктор экономических наук, профессор  
Смирнов Евгений Николаевич

Москва – 2025

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ</b> .....	21
1.1. Эволюция научных подходов и концепций анализа стратегий транснациональных компаний в контексте теорий интернационализации.....	21
1.2. Ключевые аспекты формирования, удержания конкурентных преимуществ и оценки рисков в стратегиях транснациональных компаний на мировых рынках .....	42
1.3. Характер и масштабы позиционирования транснациональных компаний в системе современного международного производства .....	56
1.4. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных компаний в контексте неопределенности процессов экономической глобализации .....	75
<b>Глава 2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СТРАТЕГИИ ТНК</b> .....	91
2.1. Вызовы современного этапа технологического развития мировой экономики .....	91
2.1.1. Эволюция и современные тренды технологического развития мировой экономики .....	91
2.1.2. Изменение подходов к оценке потенциала цифровизации развивающихся стран .....	101
2.1.3. Технологическое неравенство в новых условиях развития транснациональных компаний и глобальных цифровых платформ.....	108
2.2. Теоретико-методологические аспекты формирования и развития цифровых ТНК в условиях цифровизации и цифровой трансформации.....	113
2.3. Механизмы структурной трансформации ТНК в условиях цифровой экономики и изменения механизмов регулирования международной торговли .....	132
2.4. Параметры оценки стратегий интернационализации цифровых транснациональных компаний.....	152
<b>Глава 3. ПЛАТФОРМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ТНК</b> .....	165

3.1. Глобальные цифровые платформы: теоретические аспекты развития и инструментарий регулирования .....	165
3.2. Формирование транснациональных конкурентных преимуществ ГЦП в международной торговле .....	186
3.3. Возможности развития глобальных цифровых платформ в развивающихся странах.....	206
3.4. Транснациональная стратегия компании в системе одноранговых платформ совместного использования .....	217
<b>Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТРАДИЦИОННЫХ ТНК И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ГИГАНТОВ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....</b>	<b>228</b>
4.1. Дифференциация традиционных бизнес-моделей и моделей транснационализации на глобальных цифровых платформах.....	228
4.2. Риски глобального кризиса для трансформации внешнеэкономических стратегий транснациональных компаний.....	237
4.3. Формирование и развитие стратегий международных компаний - технологических гигантов в условиях турбулентности международной предпринимательской среды .....	256
<b>Глава 5. ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТНК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....</b>	<b>277</b>
5.1. Формирование стратегии внедрения и укрепления стратегических позиций технологических ТНК на российском рынке.....	277
5.2. Конкурентоспособность глобальных цифровых платформ и возможности международной экспансии российских платформ.....	291
5.3. Диверсификация как инструмент построения экосистемы национальной цифровой платформы на зарубежном рынке .....	306
5.4. Подходы к использованию международного опыта глобальных цифровых платформ для развития маркетплейсов в России .....	313
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>324</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>334</b>

## Введение

**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. В последние десятилетия под влиянием процессов глобализации усиливалась взаимная экономическая интеграция стран и трансграничная мобильность товаров, услуг и факторов производства. Одновременно под воздействием глобализации происходило усиление международной конкуренции, в связи с чем назрела объективная необходимость поиска новых стратегий повышения конкурентоспособности компаний. Закономерным результатом глобализации стало развитие и расширение международного производства на основе прямых иностранных инвестиций (ПИИ), инициированное субъектами нового типа – транснациональными компаниями (корпорациями) (ТНК), которые положили начало транснационализации хозяйственной деятельности. В основе эффективной хозяйственной деятельности ТНК на мировом рынке лежит грамотно выстроенная методология международного стратегического менеджмента, т.е. формирования конкурентоспособных стратегий функционирования в турбулентной международной экономической среде.

Актуальность проблем, исследуемых в диссертации, существенно возрастает, поскольку ТНК стали ключевыми участниками международных экономических отношений, на которые приходится около одной трети совокупного международного производства. 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. Стремление ТНК к оптимизации процессов своего трансграничного производства, размещению его в разных странах привело к формированию

системы производства на основе глобальных цепочек создания стоимости (далее – ГЦСС).

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, когда повсеместное и быстрое распространение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) стали неотъемлемой составляющей развития мировой экономики, а доля ИКТ в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) многих стран мира неуклонно и экспоненциально возрастала. Новые цифровые технологии стали частью жизни людей, что обусловило интенсивное развитие международной онлайн-торговли, и последняя стала составляющей внешнеэкономических стратегий ТНК. Помимо влияния на стратегии ТНК, ИКТ стали важнейшим фактором экономического роста многих стран, а цифровая экономика в целом – детерминантой экономического развития. Как для экономик развитых, так и развивающихся стран обширные ПИИ в компоненты цифровой экономики стали одним из ключевых направлений их экономической политики. 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, следует учитывать, что вследствие экономической глобализации международная конкуренция на рынках цифровых технологий усиливается, и конкуренция между традиционными ТНК с компаниями нового типа – технологическими гигантами – обостряется, становясь беспрецедентно жесткой. Еще только предстоит изучить динамику и характер этой конкуренции, однако успех ряда транснациональных технологических гигантов (например, Facebook, Apple) свидетельствуют о формировании у них специфических технологических конкурентных преимуществ в сфере, например, развития облачной инфраструктуры, облачных вычислений, искусственного интеллекта (ИИ), «Интернета вещей» (IoT). Если рассматривать эти новые преимущества в контексте выхода ТНК на новые зарубежные рынки, то они, в частности, могут использоваться для разработки нового инструментария реализации товаров и услуг на этих рынках.

Новый класс компаний – технологические гиганты – являются различного рода ГЦП – платформами транзакций, одноранговыми платформами совместного использования и пр. По существу, ГЦП представляется нам как новая доминирующая, конкурентоспособная и перспективная модель ведения международного бизнеса, поскольку онлайн-каналы упрощают подключение малых и средних предприятий (МСП) и потребителей к различным поставщикам услуг посредством ГЦП. Наличие крупных материальных активов (промышленного производства, недвижимости) 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.

В конце концов, необходимо учитывать, что многие ТНК, оперирующие в секторе ИКТ (ИТ-компании), все больше специализируются не на материальном производстве и оказывают различные информационные услуги (ИТ-услуги), большая часть которых реализуется на мировом рынке. Такие ТНК (Amazon, Apple, Google) 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).

С учетом растущей неопределенности и турбулентности развития современной мировой экономики, обусловленной глобальным кризисом, связанным как с пандемией нового коронавируса, так и с участившимися военно-политическими конфликтами в современном мире ТНК коренным образом пересматривают стратегии интернационализации своего бизнеса, чего не наблюдалось в предыдущие годы, до текущего кризиса. Так, наблюдается изменение стратегий участия ТНК в ГЦСС, одним из ключевых направлений становится развитие онлайн-торговли. По мере роста значения удаленной работы роль ГЦП еще больше возрастает, и это также отражается на подходах к управлению ТНК, а система их стратегического менеджмента полностью трансформируется.

Россия, с учетом ключевых тенденций развития мировой экономики, а также в контексте нынешних технологических трендов, недоиспользует свой потенциал развития цифровой экономики, хотя нынешний кризис и ускорил трансформацию бизнес-процессов отечественных корпораций. Вместе с тем, много нерешенных актуальных проблем остается 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 представляется уникальным 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 тен-

денции 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 экономики актуализируется дискуссия по поводу международной специализации и формирования преимуществ в международной конкуренции на современном этапе.

Между тем, в современных экономических исследованиях слабо прослеживается взаимосвязь 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., Делперу Д., Джоунса Дж., Доу Д., Дрифилда Н., Йохансона Я., Кирца А., Куэрво-Казурра А., Левеллена К., Мавруди Е., Миррду 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., Хэцци 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., Кашбразиев 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., Стрелкалов 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 обширно 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 пред-

ложены 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 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 лежит критерий: «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, которая будет 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 РФФИ, № 22-28-20413, конкурс 2021 года «Проведение фундаментальных научных исследований и поисковых научных исследований малыми отдельными научными группами» (региональный конкурс), 2022-2023 гг.) (автор диссертации – исполнитель проекта);

2) исследования за счет средств федерального бюджета по государственному заданию; наименования научных тем:

- «Разработка стратегии позиционирования России в новой системе координат глобального рынка: векторы многополярности», 2023 год; код научной темы, присвоенной учредителем FZNW-2023-0048)) (автор диссертации – исполнитель проекта);

- «Исследование ключевых аспектов формирования российской идентичности в контексте отхода мирового сообщества от либерального миропорядка», 2023 год; код научной темы, присвоенной учредителем FZNW-2023-0064) (автор диссертации – руководитель проекта);

- «Исследование стратегических аспектов развития внешней политики Российской Федерации в контексте перезагрузки международных отношений (социально-экономический аспект)», 2024 год; код научной темы, присвоенной учредителем FZNW-2024-0031) (автор диссертации – исполнитель 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 333 страницах. Библиография включает 494 источника, в том числе 360 – на иностранном языке. По тексту работы приведены 41 таблица и 15 рисунков.

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

## **1.1. Эволюция научных подходов и концепций анализа стратегий транснациональных компаний в контексте теорий интернационализации**

Транснациональными компаниями (корпорациями), если брать их классическое определение, являются компании, которые на основе ПИИ осуществляют трансграничное производство, а также управляют доходами и активами за рубежом в нескольких странах. Таким образом, исходя из данной дефиниции, может идти речь о любых предприятиях, контролирующих активы или осуществляющих ПИИ в разных странах, либо производящих продукцию (услуги) вне страны базирования, то есть занимающихся международным (трансграничным) производством. Обычно материнская компания контролирует некоторые зарубежные активы (то есть находящиеся в других странах) посредством участия в капитале подразделений, создаваемых за рубежом. Зарубежный партнер для ТНК – это предприятие, где инвестор (ТНК) владеет долей, обуславливающей для него некоторый долгосрочный интерес (исходя из методологии Международного валютного фонда (МВФ) – «прочный, устойчивый интерес» - англ. *lasting interest* [365, с. 3]) в управлении компанией.

Чтобы выстроить и уточнить терминологический аппарат исследования, целесообразно использовать набор конкретных дефиниций, касающихся ТНК, общепринятых в методиках Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) (см. табл. 1). При этом, одним из ключевых замечаний, которые способствовали бы нейтрализации методологической путаницы, считаем четкую дифференциацию зарубежных филиалов и зарубежных подразделений, поскольку во многих современных исследованиях (см., например, [21, с. 10]) эти две формы принято приравнивать друг другу.

**Таблица 1. Дефиниции, связанные с ТНК**

Наименование	Наименование на английском языке	Определение
<i>Транснациональная компания (корпорация)</i>	<i>Transnational corporations</i>	Предприятие, состоящее из материнских компаний (parent companies) и их зарубежных подразделений (foreign affiliates)
<i>Материнская компания</i>	<i>Parent company</i>	Предприятие, контролирующее активы других предприятия посредством участия в уставном капитале в странах, отличных от страны происхождения материнской компании (обычно пороговым значением контроля над активами зарубежного предприятия считается 10 %).
<i>Зарубежное подразделение</i>	<i>Foreign affiliate</i>	Предприятие, в котором инвестор – резидент другой страны – имеет долгосрочный интерес участия в его управлении, и его доля составляет не менее 10 % участия в уставном капитале. Зарубежные подразделения делятся на три вида – филиалы (branch), дочерние предприятия (subsidiary) и ассоциированные компании (associated company).
<i>Дочерняя компания</i>	<i>Subsidiary</i>	Зарегистрированное предприятие в принимающей стране, когда материнской компании принадлежит более 50 % голосующих акций.
<i>Ассоциированная компания</i>	<i>Associated company</i>	Зарегистрированное предприятие в принимающей стране, в котором материнской компании принадлежит более 10, но менее 50 % акций.
<i>Филиал</i>	<i>Branch</i>	Предприятие в принимающей стране, находящееся в полной собственности материнской компании в виде: офиса иностранного инвестора или постоянного представительства; совместного предприятия между иностранным инвестором и третьими сторонами; земли и строений, непосредственно принадлежащих иностранному инвестору; мобильного оборудования, работающего в принимающей стране не менее года (например, буровые установки, морские суда, самолеты и пр.).

Источник: разработано по: [433, с. 243]; составлено по: [52, с. 40-41].

Анализ всей совокупности научных и методических подходов, посредством которых исследуются стратегии ТНК на мировом рынке, показал, что в зависимости от условий внешней и внутренней среды эти подходы могут быть *альтернативными*, либо *классическими*. Определение и выбор стратегии ТНК обычно детерминируется барьерами и риска входа на новый зарубежный рынок, жизненным циклом продукции ТНК, а также уровнем и спецификой международной конкуренции на конкретном рынке. В качестве классических стратегий

выхода на зарубежный рынок общеизвестны: экспорт; совместное предпринимательство (лицензирование, франчайзинг, контракты на управление, подрядное производство); предпринимательские ассоциации (холдинги, картели, концерны, тресты); осуществление ПИИ (либо на базе трансграничных слияний и поглощений, либо путем создания за рубежом предприятия в полной собственности).

Экспорт товаров и услуг, а также ПИИ традиционно представляют собой взаимосвязанные классические формы интернационализации, и для того, чтобы ТНК смогли их форсировать, необходим предварительный анализ механизмов и сдвигов в их институциональном регулировании. В этом контексте следует привести авторитетное исследование, сделанное во в главе с Д. Одретчем, где подтверждается положительное влияние изменений в регулировании экспорта на сам экспорт и их нейтральное воздействие на вывоз ПИИ [151, с. 31]. В этой связи Ф. Бэккер-Риттершпах справедливо указывает [162] на необходимость серьезных реформ, которые содействовали бы интернационализации и обеспечивали уверенный рост национальных компаний на зарубежных рынках. В частности, новые зарубежные рынки могут осваиваться посредством экспорта, тогда как вывоз ПИИ будет поддерживать социально-экономическое развитие той или иной страны. Однако важным представляется не только регулирование экспорта, а также и институты, которые обеспечивали бы вывоз ПИИ и интернационализацию на основе него. В частности, почти всегда значимым является доступ к заемным средствам, и современные ТНК часто осуществляют зарубежные ПИИ на основе кредитных ресурсов. В данном контексте мы солидарны с мнением Куэрво-Каззура А. о том, что если финансовая система государства ослаблена, то это снижает ее возможности по интернационализации, и она будет изыскивать необходимые средства за рубежом [195]. Здесь же уместно привести справедливую точку зрения о том, что слабая развитость кредитного рынка в стране базирования будет выступать основным мотивом для большего сосредоточения на интернационализации на основе ПИИ и барьером – для интернационализации посредством экспорта [151, с. 35-36].

Следует отметить, что эти стратегии в современных условиях в основном взаимодополняют одна другую, но ни одна из них, как правило, в чистом виде не применяется. Поэтому принципиальную роль при анализе современных стратегий ТНК играет методология стратегического развития на базе основных приемов, технологий и принципов международного менеджмента, способствующих совершенствованию стратегий выхода ТНК на мировой рынок. Это обусловило то, что в нашем исследовании мы упоминаем ряд общеизвестных методов («пять сил» Портера, SWOT-анализ, матрица BCG, PESTLE-анализ, анализ цепочки ценностей предприятия, и др.), применение которых в экономической науке длительное время позволяло формулировать надежные векторы стратегического развития ТНК. 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.

Стадийность выхода на зарубежный рынок для ТНК предполагает последовательное решение следующих вопросов: а) время и скорость выхода на данный рынок (будет ли компания является последователем либо *«первопроходцем»* (first-mover); б) агрессивность или осторожность внедрения на рынок (то есть масштаб внедрения); в) идентификация сегментов, на которые компания выходит. Далее определяется цель, задачи, возможности выхода, выбираются приемлемые методы из комплекса упомянутых ранее, для оценки позиций компании в международной конкуренции и (после этой оценки) ориентации на ПИИ, совместное предпринимательство или экспорт.

Важным моментом, после того как метод выхода выбран, становится анализ отраслевых барьеров входа компании на рынок той или иной страны. В нашей стране имеется серьезный пул исследований в виде специальной научной школы, изучавшей барьеры входа, к числу ярких представителей которой относятся Е. Авраменко, И. Драпкин, Л. Ружанская, С. Лукьянов, Е. Тиссен ([6], [68], [69], [70], [72]). Под барьерами входа в конкретную отрасль в классическом представлении принято понимать факторы, которые препятствуют проникновению в



отрасль для слабых или новых игроков. Примечательно, что наличие серьезных барьеров может привести к высоким издержкам входа и низкой прибыльности. Поэтому действующие на рынке ТНК постоянно стремятся установить для новых игроков подобные барьеры. Например, это может проявляться в сужении географических или физических границ вследствие повышения транспортных издержек, росте международной конкуренции на рынке или введении механизмов государственного регулирования (лицензирование, субсидирование, налогообложение, особые технологии ценообразования).

В качестве основных барьеров для входа в отрасль важную роль, на наш взгляд, играют: 1) культурные, которые сегодня не принято рассматривать как серьезные барьеры для интернационализации, поскольку электронная коммерция и цифровизация делают мир относительно однородным в культурном плане; 2) диапазон внедрения на рынок (если одни ТНК имеют специальные договоренности и унии с другими, то компании, не вступающие в такие унии, будут попросту вытесняться с рынка); 3) дифференциация товаров и услуг; 4) постоянная потребность в притоке капитала для поддержания операционной деятельности, формирования запасов, покрытия издержек на оплату труда; 5) высокие постоянные издержки (компании, давно действующие в отрасли, используют сравнительно передовые технологии, имеют лучший доступ к ресурсам, сырью или субсидиям со стороны государства); 6) доступ к логистике и распределительным сетям, который действующие игроки конкурентно поддерживают специальными условиями поставками, ценами и высоким уровнем сервиса; 7) государственная экономическая политика, ограничивающая доступ в некоторые отрасли посредством, например, лицензирования, особых экологических стандартов и пр.

Традиционно в стратегиях интернационализации ТНК в качестве основных мотивов было принято выделять: поиск новых рынков для сбыта продукции; значимость доступа к природным и трудовым ресурсам развивающихся стран; вытеснение конкурентов с зарубежного рынка; наращивание эффективности операционной деятельности (посредством уменьшения производственных и

транспортных издержек). Исторически в качестве мотивов 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. Вследствие интернационализации и экономической глобализации компании столкнулись с необходимостью поиска новых путей выхода на международные рынки. Как это справедливо отмечается в [488], и эта точка зрения является распространенной, компания начинает интернационализацию по причине действия специфических корпоративных мотивов (опыт работы, цели и стратегия) либо экзогенных детерминант (государственное регулирование, налогообложение, рентабельность, издержки).

Концепции стадийной интернационализации получили популярность в экономической науке еще в 1970-е годы в виде модели Упсала (по названию шведского города), которая также известна как U-модель. Для целей исследования нами была предложена авторская интерпретация известной модели Упсала применительно к характеристике процессов интернационализации ТНК (см. табл. 2).

**Таблица 2. Интерпретации универсальной модели интернационализации Упсала**

Версия модели	Годы	Характеристика
<i>Первичная модель</i>	1974-1977 г. [287]	интернационализация рассматривается как 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.	В модели сделан акцент на институциональных барьерах, отражающих специфику рынка зарубежной страны, что говорит о необходимости выстраивания четких отношений с компаниями-поставщиками или клиентами в международной деловой среде [465, с. 10]. Сетевой фактор в модели означает, что фирмы встроены в сеть взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, а процесс интернационализации происходит внутри сети [288]
<i>Предпринимательская модель</i>	2010 г.	Данная версия модели отражает тенденции развития международного предпринимательства в 1990-е годы и учитывает фактор высокой неопределенности, вынуждающий компании выходить на новые рынки. Фирмы, объединенные в сеть, начинают вместе

		участвовать в процессах интернационализации, между ними возникают двусторонние отношения и даже потеря независимости, что усиливает сотрудничество в рамках сети.
<i>Модель глобализации на основе координации в сети</i>	2011 г.	Эта версия модели появилась по мере развития процессов экономической глобализации, в том числе глобализации компании, и в данном контексте под глобализацией понимают желание оптимизировать бизнес-операции компании с точки зрения конфигурации (в рамках ГЦСС) и координации (в рамках укрепления взаимозависимости между разными подразделениями компании). Интернационализация понимается здесь как трансформация национальной фирмы в международную, а позднее – к многонациональному предприятию (транснациональной компании) [459, с. 2].
<i>Первая многонациональная модель</i>	2013 г.	Учтены предположения эклектической парадигмы Дж. Даннинга как одной из основных теорий международного бизнеса. В данном случае модель объясняет эволюцию стратегий ТНК на различных зарубежных рынках.
<i>Вторая модель глобализации</i>	2014 г.	Учтены допущения всех предыдущих моделей, однако дополненная результатами процесса интернационализации (степени глобализации хозяйственной деятельности фирмы)
<i>Вторая многонациональная модель</i>	2017 г.	Данная версия напоминает модель 2014 года, однако в центре модели находится «международное коммерческое предприятие» и она учитывает распределение ресурсов в рамках многопрофильного предприятия, а также отношения между подразделениями, охват стран, продуктовые линейки.

Источник: разработано при участии автора (опубликовано в: [52, с. 40-41]).

Модели стадийной интернационализации, между тем, подвергались известной критике. В частности, К. Вак (Краковский университет экономики, Польша) указывал, что они не идеальны, поскольку последовательны, в современная практика показывает, что не каждой компании требуется прохождение всех этапов [465, с. 15]. Однако некоторым компаниям (или так называемые «рожденные глобальными» или «скрытые чемпионы») присуща быстрая интернационализация. Кроме того, стадийные модели не подходят для интернационализации компании, специализирующихся на оказании услуг, в силу специфики самой сферы услуг. Однако многие исследования подтверждают надежность моделей стадийной интернационализации в качестве теоретической базы [265, с. 38], и мы однозначно считаем адекватным их использование для разработки в перспективе альтернативных подходов и моделей интернационализации [52, с. 41].

В свою очередь, мы отмечаем, что в российской экономической науке встречается (например, см. О Крецу, [66, С. 21-27]) следующая периодизация концепций интернационализации, предполагающая довоенный этап, который связан с развитием самих теорий интернационализации, послевоенный, в котором обозначена эволюция теорий ТНК и, наконец, современный, где встречаются сложные интерпретации интернационализации, например, ТНК, владельцем которых является государство.

С эволюцией мировой экономики подходы ТНК к организации своей зарубежной деятельности также претерпели значительное изменение. До того, как появились глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС), по сути, международная торговля заменяла ПИИ, и наоборот, что отражало компромиссы между близостью и концентрацией. При наличии высоких барьеров в международной торговле, ТНК было выгоднее производить товары на зарубежных целевых потребительских рынках на основе ПИИ. В данном случае компания утрачивала так называемое «преимущество концентрации», так как в случае экспорта можно было торговать с большим числом стран, однако возникало преимущество экономики на масштабе производства. На место горизонтальным ТНК пришли вертикальные, и стали развиваться ГЦСС, что привело к доминированию подхода, когда международная торговля стали взаимодополняемыми, а взаимозаменяемыми, как это было ранее. Однако подразделения ТНК за рубежом в той или иной степени имеют необходимостью импортировать промежуточную или готовую продукцию для целей развития своих ГЦСС.

В организации международной деятельности ТНК такая дихотомия между вертикальным и горизонтальным подходом не предполагает, что они взаимоисключают друг друга. Так, ПИИ могут быть как вертикальными, так и горизонтальными. Приход ТНК в зарубежную страну может быть обусловлено разными мотивами – доступом к крупным и растущим рынкам, технологиям, ресурсам, а также благоприятными налоговыми условиями в принимающей стране. При этом разные зарубежные подразделения ТНК могут играть разные роли: одни из

них, «гринфилд»-проекты, начинают работать «с нуля», другие же, «браунфилды», начинают работать на базе трансграничных слияний и поглощений (мотивом данной стратегии может быть, например, доступ к технологиям).

Теоретический анализ процессов интернационализации в рамках деятельности ТНК предполагает также рассмотрение механизмов финансово-экономической устойчивости, особенно в условиях кризисных явлений современной мировой экономики. Во многом безубыточность ТНК связана с эффективным *стратегическим планированием*, задающим приоритеты в оптимизации основной деятельности. Это связано со срочной оценкой ресурсно-материальной базы осуществления торгово-производственной политики ТНК в зарубежных странах, что будет способствовать ее глобальной устойчивости. Международное стратегическое планирование осуществляется материнской компанией, сказываясь на работе подразделений за рубежом и обеспечивая расширение ТНК на новые географические рынки. Особую роль здесь играет инновационная политика ТНК (Research & Development, R&D), что отражает стремление ТНК стать более высокотехнологичной и проникнуть в новые наукоемкие сегменты, и это предполагает значительные ПИИ. В современных условиях ТНК – технологические гиганты стремятся ко все большей монополизации высокотехнологичных и наукоемких отраслей, и уже более двух третей мировых ПИИ осуществляется в сфере наукоемких услуг и наукоемкого производства.

Стратегическое планирование для ТНК предполагает, что для отдельных зарубежных рынков разрабатываются планы, учитывающие их специфику, характер потенциала их роста и особенности менеджмента. Глобальные экономические кризисы в последние десятилетия повторяются все чаще, поэтому от стратегического планирования все больше зависит эффективность управления рисками. Этот аспект актуализировался в период пандемии, особенно для ТНК, имеющими разветвленную сеть зарубежных подразделений, в части, как указывается в литературе, для изменения стратегий трансфертного ценообразования [192]. Более того, имеются эмпирические оценки [247, с. 20], что регулирующая роль

иностранных правительств может вести к повышению неэффективности деятельности ТНК за рубежом.

В условиях нынешних кризисных явлений в мировой экономике роль стратегического планирования возрастает, поскольку для ТНК за рубежом наблюдается все больше операционных, антропогенных, технологических и других сбоев. Поэтому ТНК стремятся уйти от традиционной концепции международного стратегического планирования, расширить его, обеспечивая устойчивость своей продукции и ключевых технологий. В свою очередь, карантинные ограничения в период пандемии привели к повсеместному распространению технологий онлайн-продаж, удаленной работы, оперативной замены поставщиков и подрядчиков. Все эти аспекты делают международный бизнес более стабильным и в меньшей степени подверженным рискам. В стратегическом планировании необходимо учитывать и недоступность рынков ряда стран для ТНК. ТНК необходимо больше делать акцент на том, чтобы географически концентрировать критические направления и функции, осуществлять грамотную сегментацию, чтобы было возможно быстро и оперативно перенести производства на альтернативные рынки, рассредоточивать своих аутсорсеров, поставщиков и клиентов по широкому географическому спектру, дабы нейтрализовать потенциальные риски и сбои в ГЦСС.

В целом, 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 известный исследователь-международник Ж. Хеннар называет *«случайными интернационалистами»* (англ. – *accidental internationalists*), к которым также применяется термин *«рожденные глобальными»* (англ. – *born global, BG*) [257]. Примечательно в данной связи, что

изначально к таким компаниям изначально относились лишь те, которые за три года с момента своего основания достигали доли своих зарубежных продаж (по отношению к общим продажам) в размере 25 % [305].

В рассматриваемом контексте считаем необходимым привести также и известное понятие «*бережливая интернационализация*» (англ. – lean internationalization) [353], 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 (Alibaba, Amazon), и такой подход отражает ключевую стратегию ВG-компаний. Быстрая интернационализация ВG-компаний, между тем, связана с необходимостью приобретения и обладания ими специальных компетенций (например, в части адаптации продуктов). Такого рода компании быстро и рано осуществляют индустриализацию, однако в то же время, как это отмечено М. Нойбертом, для этого компаниям необходимы уникальные компетенции (в частности, возможности по адаптации продуктов) [352]. Поэтому больше возможностей как к раннему экспорту, так и к быстрой интернационализации имеют высокотехнологичные стартапы, базирующиеся в более открытых экономиках малых развитых стран.

Для ВG-компаний характерен быстрый прирост зарубежных доходов, часто даже без наличия доходов на рынке страны своего происхождения. Рост некоторых ВG-компаний происходит сравнительно быстрее традиционных ТНК, и они достигают значимой доли на мировом рынке, поскольку действуют в рамках глобальных цифровых платформ (ГЦП) электронной торговли, привлекая огромное число клиентов. ГЦП оформляют заказы, занимаются расчетами комиссии посредника, налогообложением, логистикой, что упрощает выход ВG-компаний на мировой рынок. При этом следует отметить, что многие традиционные ТНК до своего выхода на зарубежный рынок долго увеличивали капитализацию на

рынке страны происхождения. ВG-компании могут быть часто даже неизвестными на внутреннем рынке, начинают свою быструю интернационализацию. Приведенная ранее модель Уппсала показывает, что расширение компании на международном рынке связано с гораздо большими затратами и временем, нежели на внутреннем. Классические теории международного бизнеса объясняют такие различия тем, что необходимы специфические знания и компетенции о рынке каждой страны, прежде чем выйти на него, опыт работы на данном рынке и умение адаптироваться к нему. ВG-компании достигают высоких объемов продаж на зарубежном рынке почти сразу, и Ж. Хеннар отмечает Интернет и сети в качестве «более дешевых стратегий интернационализации» [258, с. 1665].

ВG-компании стремятся не использовать модель стадийной (последовательной, медленной) интернационализации и уйти от нее за счет новейших информационно-технологий и транспортно-логистических возможностей, применения сетей, использования уникальных ресурсов и высокотехнологичности продукции. Важным конкурентным преимуществом ВG-компаний отмечается *«глобальное нишевое позиционирование»* [176]. Именно от бизнес-модели компании зависит скорость интернационализации, и она возрастает по мере концентрации компании на конкретных нишах мирового рынка. В наших исследованиях мы данное явление характеризуем как *глобальную нишевую модель бизнеса* [41, с. 50], характеризующуюся: малым количеством конкурентов; экспортными возможностями без изменения структуры маркетинга компания и без создания дополнительных сервисных подразделений за рубежом; низкой (и даже фактически нулевой) ролью транспортных издержек (недорогая доставка); работой в странах с небольшими рынками конкретной продукции. Д. Доу провел эмпирическую проверку указанных гипотез, придя к выводу, что компании с малым числом клиентов на внутреннем рынке страны происхождения, а также низкие транспортные издержки и уникальные товары, с большей вероятностью могут стать ВG-компаниями [210].



Если рассматривать мировые рынки потребительских товаров, они (даже не учитывая ВГ-компаний) могут разделяться на нишевые и массовые товары. Так, и Tesla, и General Motors выпускают автомобили, но используют принципиально разные бизнес-модели. Производители смартфонов в большинстве своем ориентируются на массовое потребление, но при этом производят и нишевые дорогие премиум-телефоны [237]. В специальной литературе известна модель «*брита и лезвие*» с особым механизмом ценообразования, когда ключевой товар (кофемашина) может продаваться с убытком по заниженной цене, а расходные материалы к нему (капсулы) являются источником генерации основной прибыли. Эта модель, как отмечают Т. Риттер и К. Леттл [388], используется в разных отраслях (например, производство копировальных аппаратов авиационных двигателей). Ж. Хеннар с позиций потребления считает две бизнес-модели – модель массового рынка и нишевую модель – антагонистами. Таким образом, компания может производить как глобальные нишевые, так и глобальные массовые товары (в случае последних дифференциация меньше). Ж. Хеннар приходит к выводу о том, что модель массового рынка требует для ТНК больше времени для интернационализации, чем глобальная нишевая модель [258, с. 1671].

Для узкоспециализированных нишевых товаров характерны серьезные отличия друг от друга, в связи с чем они имеют некоторую монополию на рынке, не имея значимых конкурентов. Они удовлетворяют только специфические потребности и вкусы, и ТНК, производящие их, нацеливаются лишь на малые группы потребителей в небольших сегментах рынка, но во многих странах. Такие потребители (нишевые) демонстрируют высокую степень приверженности конкретным брендам, поэтому их не нужно убеждать о покупке. Одновременно нишевые товары имеют схожие условия использования и потребительские предпочтения, что позволяет быстро распространять их по многим странам. Б. Хагеном отмечается, что по указанным причинам не нужно адаптировать маркетинговые мероприятия для конкретной страны, и это существенно экономит время [250]. Помимо прочего, отличительной особенностью нишевых товаров является

отсутствие у них субституттов; спрос на них неэластичен по цене, поэтому их покупатели берут на себя издержки по доставке, в связи с чем для реализации таких товаров подходящей является стратегия экспорта (не нужно создавать производство за рубежом, приближая его к потребителю).

Если рассматривать модель мирового рынка для массовых товаров, то здесь имеет место интернационализация другого качества, так как ТНК продают недифференцированные (либо слабо дифференцированные) товары, которые нацелены на значительные потребительские группы. Поэтому здесь будет иметь место масштабная международная конкуренция с ТНК, которые производят аналогичную продукцию, и каждая из ТНК будет стремиться заинтересовать потребителя своим брендом. По массовым товарам предпочтения потребителей дифференцированы в географическом (страновом) отношении, поэтому международный маркетинг необходимо адаптировать к условиям отдельной страны. Это обуславливает значимость центров технического обслуживания и сервисных центров за рубежом, чтобы в большей степени удовлетворять потребности. В данном случае, после первичной организации экспорта, ТНК стремятся создать производства за рубежом, чтобы приблизить выпуск товаров к потребителю.

Как и некоторые исследователи [165], мы также отмечаем распространение такого феномена, как *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 глобальной цепочке создания стоимости (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. По мнению исследователей [484], 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.

В последние годы, на фоне критического отношения к экономической глобализации и неолиберализму (прежде всего вследствие цифровизации, которая привела к новым радикальным инновациям и появлению ГЦП, изменившим взаимодействие субъектов мировой экономики, а также вследствие отрицательного воздействия глобальных кризисов) проблемы эффективной реализации стратегий ТНК на мировом рынке актуализировались с новой остротой. Основанием классических исследований международного бизнеса ТНК традиционно являлась оценка операционных издержек, что привело к разработке концепции интернализации, в которой эффективность международного бизнеса достигается за счет организации в рамках ТНК своеобразного внутреннего (англ. – *internal*, *внутренний*) рынка, в основе которого лежит взаимодействие материнской компании и ее зарубежных подразделений. Эта классическая (равно как и другие) концепция в последние годы подвергалась все большей критике по мере возникновения в условиях цифровизации новых прорывных моделей международного бизнеса, вступивших в непримиримое противоречие с экономическим укладом, сложившимся ранее.

Наблюдающееся в последние годы замедление глобализации (так называемая «слоубализация») или даже риск отхода от глобализации («деглобализация») продемонстрировали явные и очевидные *вызовы* для ускорения и развития международной торговли, к ключевым из которых мы относим развитие рещоринга, рост торгового протекционизма и нестабильность ГЦСС. ТНК продолжают играть ключевую роль в международном обмене, однако наблюдается модификация традиционного офшоринга в условиях цифровизации, которая значительно упрощает перевод прибыли ТНК в офшоры.

Неопределенность с экономической глобализации, требует новых исследований междисциплинарного характера в области международного бизнеса, чтобы четче определять направления перспективного взаимодействия ТНК, общества и правительств. Важнейшим направлением в дальнейшей программе исследования, как это указывает С. Буздуган, представляются *нерыночные стратегии ТНК* и их способность «...ускорять переход к менее либеральному международному экономическому порядку» [175, с. 131] и отражать негативные взгляды на экономическую глобализацию.

В данной связи важную роль начинают играть исследования, связанные с регулированием деятельности ТНК в качестве прямых инвесторов. Долгое время, с начала 1970-х гг. по поводу отношений между принимающими странами и ТНК (ключевыми инвесторами) доминировала парадигма под названием «*модель устаревшей сделки*» (англ. – *obsolescing bargain model*, ОВМ), предполагавшая получение серьезного рычага развивающимися странами после передачи ресурсов иностранным инвестором, и этот рычаг позволял требовать пересмотра условий ПИИ и даже экспроприировать эти ресурсы (с данного момента двустороннее инвестиционное правительство как бы «устаревало» с точки зрения принимающей страны). Мы особо отмечаем, что сегодня данная модель становится как никогда актуальной для формирования новых исследовательских вопросов, касающихся масштабов, характера и последствий интернационализации [41, с. 51].

Между тем, указывает С. Кобрин, до недавнего времени не существовало международного согласованного режима в отношении ПИИ [307, с. 269], поэтому между странами заключено более 3 тысяч двусторонних соглашений (о взаимном поощрении и защите капиталовложений), устанавливающих довольно дифференцированные нормы по поводу привлечения ПИИ. На современном этапе, однако, страны уже пересматривают такие двусторонние соглашения, поэтому глобальное управление ПИИ постепенно трансформируется. Например, в 2020 году действие 42 двусторонних соглашений было прекращено (в основном внутри Европейского союза), при этом 24 из них расторгнуты по согласию двух

сторон, 10 – в одностороннем порядке и 7 – путем замены новым соглашением [452, с. 123]. Интересно, что позиция развивающихся стран сводится к тому, что ТНК имели одностороннюю и эксплуататорскую выгоду от действовавшего ранее глобального режима управления ПИИ.

Экономическая глобализация привела к распространению исследований, посвященных *стратегии офшоринга* [399] как инструмента укрепления международных конкурентных позиций ТНК. Офшоринг изначально предполагал выполнение ТНК некоторых задач за рубежом посредством привлечения местных ресурсов, но не следует его путать с аутсорсингом. Офшоринг на практике означал, что ТНК осуществляла производство в своей зарубежной дочерней компании [422]. ТНК усиливала свое присутствие на данном рынке в результате его либерализации и усиления защиты иностранных инвесторов со стороны правительства принимающей страны.

В последние годы появились исследования (С. Мируду, Д. Риго [346]), подчеркивающие возросшее значение для международного производства преференциальных торговых соглашений (ПТС), куда стали включаться положения о прямых инвестициях. Эти же исследователи доказали [347], что «глубина» ПТС способствует тому, что страны сильнее вовлекаются в ГЦСС. При этом в отраслях, которые больше фрагментированы на международном уровне, международное производство растет быстрее, и именно для таких отраслей более значимы указанные положения об инвестициях. Примечательно, что именно в рамках мегарегиональных ПТС наблюдаются серьезные корпоративные связи. Хорошим примером служит Трансатлантическое торговое и инвестиционное партнерство, где внутрирегиональные цепочки создания стоимости серьезно укрепились за счет инвестиций ТНК, базирующиеся в странах АТЭС, в другие страны АТЭС. Транстихоокеанское партнерство (ТТП) инициированное в 2016 году, также способствует постепенной консолидации и реконфигурации международного производства ТНК, поскольку промежуточные ресурсы проще поставлять в рамках ТТП. До того, как соглашение о ТТП было заключено, уже появились специальные исследования (например, [285]), где подтверждались ожидания инвесторов

от соглашения и их готовность учитывать его в собственных решениях об экспортно-импортных операциях или ПИИ. Еще один пример – Всеобъемлющее региональное экономическое партнерство (ВРЭП), в рамках которого страны-члены глубоко взаимосвязаны в региональных сетях производства ТНК, которые базируются в Китае, Южной Корее и Японии. Мы пришли к выводу, что важной фундаментальной проблемой является оценка влияния ПТС на стратегии ТНК, что особенно важно в условиях участвовавших в последние десятилетия глобальных кризисов [41, с. 52].

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 противоположно офшорингу [159] и 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-реципинета ПИИ (страна, возвращаясь к использованию внутренних ресурсов, начинает меньше торговать с зарубежными странами).

Примечательно, что многие страны в условиях глобальных кризисов последних лет предлагают перейти к решорингу производств, возвратив их в страну базирования (Индия), либо предлагают специальные пакеты субсидирования для репатрирующихся компаний (Япония), требуют для ТНК применять подход под названием «стратегическая автономия» (страны ЕС), призывают к строительству производственных предприятий внутри страны (США). По имеющимся у нас данным на 2020 год, страны, на которые приходится 60 % мирового ВВП, уже сделали собственные правила в отношении ПИИ более жесткими, что отчасти отражает их негативную реакцию на концепцию либерализации внешнеэкономических связей.

Решоринг в некоторой мере является стратегией ТНК, которая направлена на хеджирование рисков, поскольку, по мере того как развивающиеся страны богатеют, ряд товаров в них становится производить невыгодно, поскольку разница в себестоимости производства между развитыми и развивающимися странами сокращается. Дополнительно, например, в условиях пандемии, подорожали транспортно-логистические услуги, обусловив новые сбои в ГЦСС. Таким образом, карантинные ограничения лишь продемонстрировали преимущества решоринга и усилили вектор деглобализации международной торговли, вследствие чего стратегии ТНК должны становиться адаптивными, чтобы сохранить устойчивость и стабильность.

Более того, для исследования глобальных стратегий ТНК национальные границы уже не так значимы, как ранее, однако фактор рыночного и отраслевого контекста для ведения международного бизнеса становится преобладающим. ТНК в условиях цифровой трансформации стандартизируют свои бизнес-процессы и модели в разных странах, и эти «контекстные» преимущества ТНК передают в зарубежные страны, расширяя свое присутствие на мировом рынке. Для таких технологических гигантов, как Facebook, Booking.com такого рода преимуществом выступает, например, масштаб их пользовательской базы и сетевые эффекты, создаваемые на основе ее, что позволяет компаниям легко и быстро масштабироваться за рубежом.

При выходе на зарубежные рынки важной стратегией ТНК в последние годы стало их *встраивание и участие в ГЦСС*. Еще в 60-е годы прошлого столетия Р. Вернон сформулировал известную теорию, объясняющую, что международная торговля готовой продукцией развивается исходя из ее жизненного цикла. Основной 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, к произ-

водству наукоемких новых товаров, и это стало их сравнительным преимуществом. Чтобы получить большую ренту от инноваций, ТНК будут производить эти новые товары в развитых странах [380, с. 58].

По мере расширения сети дочерних компаний ТНК и индустриализации развивающихся стран, эти постулаты, однако, перестали быть актуальными. На основе модели жизненного стала внедряться концепция глобальных цепочек поставок [243], позволившая серьезно оптимизировать себестоимость производства. Сужение специализации до производства промежуточной продукции (компонентов, деталей) изменило всю систему глобального разделения труда. Развитие ГЦСС усилило конкуренцию, привело к росту качества за счет увеличения числа поставщиков. Новые волны НТП и открытие новых рынков трансформировали международную торговлю от простого обмена до явления, тесно связанного с оказанием бизнес-услуг, международным трансфертом технологий и трансграничными потоками ПИИ.

В современной литературе встречается все больше доказательств определяющего воздействия ГЦСС на международную торговлю [119, с. 45], а также на реализуемые странами стратегии импортозамещения во многих отраслях экономики [7] [127]. Специфическая структура организации в ГЦСС (когда разные этапы производства, от дизайна до послепродажного исследования, выполняются компаниями из разных стран) стало следствием глобализации, а участие компаний в ГЦСС стало индикатором уровня их интернационализации (встроенности в систему ПИИ и международной торговли) и из конкурентных преимуществ. Вместе с тем, для ТНК, занимающихся оказанием услуг, как справедливо Е.Д. Фроловой, традиционные измерения интернационализации совершенно не подходят [129, с. 89].

В последние годы особенно популярными стали исследования [100], касающиеся роли и места ГЦСС в международной торговле и стратегиях ТНК. Для классической ГЦСС характерна сложная дифференцированная система внутрикорпоративных связей и отношений (которая, например, включает научно-иссле-



довательские коллаборации, офшоринг) и международную сегментацию производства. Формирование и развитие ГЦСС, между тем, возможно лишь в отраслях, где производственный процесс технологически можно разделить на отдельные задачи и операции. Выгода от участия в ГЦСС достигается за счет того, что страны специализируются только на производстве конкретных (а не всех) товаров, либо промежуточной продукции (деталей, полуфабрикатов, узлов, компонентов), которые используются для нужд ГЦСС. Встраиваясь в ГЦСС, развивающиеся страны, таким образом, могут увеличивать производство, генерировать доходы и создавать рабочие места. Посредством ГЦСС национальные компании пересекают границы, а ТНК уменьшают издержки и оптимизируют производство, стадии которого теперь размещены в тех странах, где это в большей степени выгодно. Помимо прочего, в ГЦСС широко распространен аутсорсинг, позволяющий уменьшить удельные издержки. Флагманские ТНК в отрасли часто возглавляют ГЦСС, используя экономию на масштабе производства. Развивающиеся страны участвуют в ГЦСС как субпоставщики и поставщики, которыми выступают субъекты малого и среднего бизнеса.

Кроме вышесказанного, на основе офшоринга производства, переносимого ТНК в развивающиеся страны, где издержки сравнительно низки, растет эффективность использования ресурсов ТНК, а также благосостояния материнской и принимающей стран. ГЦСС облегчает международный трансферт и диффузию инноваций, обеспечивая экономический рост развивающихся стран, а ТНК за счет расширения своей ГЦСС осуществляет географическую диверсификацию и сглаживает высокие инвестиционные риски стран, принимающих ПИИ.

В последнее время модель ГЦСС часто критикуется, поскольку именно ГЦСС считают ключевой детерминантой глобального кризиса 2008-2009 гг. Так, Э. Хуберт указывает, что развитие ГЦСС привело к росту взаимозависимости международных сетей производства, в рамках которых в основном происходит международная товарная торговля [263, с. 3]. После кризиса 2008-2009 гг., как свидетельствуют оценки ЮНКТАД, с 2008 по 2018 год темп роста международ-

ной торговли снизился с 7,8 % до 3,5 %. Вместе с тем, усилился торговый конфликт США и Китая и назрели тенденции протекционизма в торговле США с другими развитыми странами. С 2007 по 2017 год доля экспорта в ГЦСС, связанных с производством товаров, уменьшилась с 28 до 23 %. Одновременно рост международной торговли услугами значительно опережал динамику товарной торговли, обусловив большую наукоемкость ГЦСС, где стали расти инвестиции в нематериальные активы. Одновременно Е.Н. Смирнов отмечает [119] усиление регионализации ГЦСС, когда географически потребление товаров все больше приближается к их производству, а цикл производства товаров ограничивает географическими рамками одного региона.

Наконец, в последние годы важной стратегией ТНК стала экологизация их хозяйственной деятельности, означающая переход на экологические принципы продаж и производства продукции. Это выражается в экологизации технологий, рациональном использовании ресурсов. ТНК, реализующие экологические стратегии и внедряя экологически безопасные стандарты производства, стремятся снизить негативное воздействие на окружающую среду. Однако многие ТНК продолжают не соблюдать экологические нормы, осуществляя инвестиции в развивающихся странах.

## **1.2. Ключевые аспекты формирования, удержания конкурентных преимуществ и оценки рисков в стратегиях транснациональных компаний на мировых рынках**

Экономическая глобализация на протяжении десятилетий способствовала перманентному усилению международной конкуренции. В результате повышения открытости национальных экономик мобильность товаров, услуг и факторов производства между государственными границами возрастала, вследствие чего стали некоторые дисбалансы и перекосы в платежных балансах, которые для одних стран были положительными, а для других – отрицательными. Отметим, что тот факт, что международная конкурентоспособность усиливалась, во многом

способствовало интеграции экономик многих развивающихся стран в систему мирохозяйственных связей.

В свою очередь, конкурентоспособность является (как, впрочем, и для многих других субъектов мирового хозяйства) ключевой детерминантой развития, и на современном этапе она определяется не только эффективностью управления и оптимизацией издержек, то и фактором достижений цифровизации, внедряемых в корпоративную стратегию (например, внедрение искусственного интеллекта (ИИ) позволяет ТНК получить новые конкурентные преимущества). За счет этого многие ТНК предотвращают приход новых игроков на рынок, а страны рассматривают цифровизацию как ключевое направление повышения международной конкурентоспособности национальной экономики.

Общеизвестно, что для ТНК фундаментальным фактором стратегии на мировом рынке является неценовая конкуренция (конкуренция по качеству), позволяющая потребителям оценивать товары. Улучшая качество, ТНК генерируют инновации, и на конкретном рынке неценовая конкуренция детерминируется уровнем чувствительности потребителей к цене, либо степенью однородности товаров. Если качество снижается без корректировки цен, это влияет на спрос со стороны потребителей и их располагаемые доходы.

Теория международной конкуренции справедливо считает качество одним из ключевых факторов корпоративной конкурентоспособности, но при традиционном анализе трудно уловить атрибуты качества для ТНК, поскольку на их конкурентоспособность значительное воздействие также оказывают: репутация и сила международного бренда; оптимизация издержек, позволяющая наращивать рентабельность; дифференциация предложения; устойчивость капиталовложений; рост спроса и лояльности потребителей. Также важную роль играет целостность ГЦСС и качество, обеспечивающие снижение рисков и повышение устойчивости.

Известные исследователи (Д. Депперу, Д. Церато) предложили методику [202, с. 20-21] оценки международной конкурентоспособности, в которой она измеряется для *уже действующих на рынке компаний (ex post)* на основе оценки

таких показателей деятельности компании на мировом рынке, как: а) увеличение доли компании на данном рынке; б) возврат прямых зарубежных инвестиций компании (на базе показателей ROI/ROA); в) доля зарубежных продаж в общих продажах компании. Однако также значимой является и **«ожидаемая» конкурентоспособность (ex ante)**, детерминированная: а) узнаваемостью бренда (сила глобального/международного бренда ТНК); б) листингом компании на мировом фондовом рынке, дающем преимущества крупным привлечения капитала за рубежом; в) качеством зарубежных потребителей (их степенью лояльности, репутацией и известностью); г) возможностью привлечения на мировом рынке квалифицированных трудовых ресурсов, в том числе управленческих; д) числом зарегистрированных международных патентов и товарных знаков.

Конкурентное преимущество традиционно определялось теми возможностями, которые есть у компании перед конкурентами с точки зрения получения прибыли. М. Портер в данной связи выделял **преимущество в дифференциации** (компания предлагает уникальную продукцию по высоким ценам), а также **преимущество в цене** (компания производит аналогичную продукцию со сравнительно меньшими издержками).

Проведенный всеобъемлющий анализ различных типов и видов стратегий ТНК (в том числе в их эволюционном контексте), позволил нам сформулировать **новые макроэкономические факторы**, воздействующие на позиции ТНК на мировом рынке [43, с. 21]:

- цифровая трансформация мировой экономики вследствие всеобъемлющего воздействия цифровизации на ее развитие (которая станет, по оценкам [130], ключевой тенденцией развития большинства отраслей уже в краткосрочной перспективе), что требует модернизации подходов к разработке бизнес-моделей ТНК (в частности, есть необходимость в улучшении понимания взаимосвязей между цифровой трансформацией и благосостоянием в силу роста дифференциации потребления и производства и усиления неравномерности социально-экономического развития;

- высокие темпы внедрения промышленной роботизации, неоднозначно воздействующие на развивающиеся страны и их трудовые ресурсы, с учетом того, что начиная с 1990-х годов их роль в получении общемировых доходов снижается;

- снижение занятости в промышленности вследствие деиндустриализации и ее рост в сфере услуг в результате *сервисификации*, которая проявляется не за счет не только ухода рабочих мест в сферу услуг из промышленности, но и ввиду роста доли услуг в структуре международного производства (за счет аутсорсинга и офшоринга услуг), а также вследствие «*сервитизации*» производства, когда услуги продаются вместе с товарами, взаимодополняя друг друга.

Согласно прогнозам международных организаций (в частности, ВТО) использование цифровых технологий с целью уменьшения транспортно-логистических издержек в международной торговле обеспечит ее прирост к 2030 году на одну треть. При этом, это будет достигаться за счет снижения регуляторного давления на цифровые отрасли. Отметим, что в настоящее время имеют место такие барьеры для развития цифрового предпринимательства в развивающихся странах, как:

- низкая платежеспособность и малый размер рынка, ограничивающие для развивающихся стран освоение зарубежных рынков традиционными методами (и поэтому они ориентируются на рынки соседних развивающихся стран). Цифровые стартапы и ГЦП в этих странах представлены слабо.

- слабый уровень знаний о стартапах в университетском образовании и почти полное отсутствие новых бизнес-моделей;

- дефицит высококвалифицированных кадров и финансирования, особенно у стартапов, который трудно получить венчурное финансирование и кредиты;

- усиление «цифрового протекционизма», в том числе требований к локализации данных и запретов на трансграничную передачу данных.

Динамика современного международного бизнеса существенно воздействует на диффузию технологий таким образом, что под влиянием цифровой трансформации одни компании масштабируются на зарубежном рынке за счет

цифровых инструментов, а другие покидают его. Новые, цифровые сектора и отрасли развиваются очень быстро, поскольку барьеры входа в них высоки. Высокая динамика бизнеса наблюдается также за счет того, что ТНК совершенствуют свой организационный капитал – свои уникальные бизнес-процессы и практики, которые конкурентам сложно копировать. Однако мы рассматриваем в качестве угрозы для малых цифровых стартапов нарастающую тенденцию к концентрации (монополизации) цифровых рынков, выразившуюся в последние годы в массовом поглощении цифровых стартапов со стороны ТНК.

Беспрецедентная взаимосвязанность мира вследствие глобализации и цифровизации привели не только к изменению многих отраслей, но и появлению принципиально новых, иных экосистем и бизнес-моделей, обусловивших взрывной рост капитализации некоторых ТНК и создание новых отраслей. Современная международная торговля все больше притягивается к ГЦП, и в модели этих платформ интегрировано множество субъектов (производителей, онлайн- и офлайн ритейлеров, поставщиков услуг, предпринимателей, платежных систем и т.д.). Экосистема ГЦП обеспечивает то, что все эти субъекты быстро взаимодействуют за счет специализированных данных и алгоритмов, которые являются основой для принятия управленческих решений.

Современные исследования указывают, что цифровые технологии положительно воздействуют на оптимизацию и упрощение моделей бизнеса, каналов взаимодействия с потребителями и продаж, линеек продукции [122]. Вместе с тем, в годы после пандемии появились новые вызовы для развития ГЦСС, и поэтому их модели претерпевают трансформацию, все больше учитывая фактор зависимости от конкретных поставщиков. В основе реконструкции ГЦСС лежит полагание того, что они должны быть гибкими, трансформируемыми и адаптивными к разным рискам (это понимание сложилось еще со времен начала в 2017 году китайско-американского торгового конфликта, который негативно отразился на ГЦСС).

Стратегии ТНК все больше ориентируются на использование преимуществ взаимосвязанного цифрового мира. По нашему мнению, в перспективу появятся

новые способы предоставления товаров и оказания услуг, в основном за счет новых цифровых технологий. Все чаще ТНК применяют *стратегию дифференциации услуг*, когда в ценностное предложение компании добавляются услуги, и сервисный компонент бизнеса становится ключевым, ведя к росту рентабельности и капитализации. Дифференциация может предполагать переход к услугам (от товаров), развитие сервисного бизнеса и внедрение сервисов. Услуги не осязаемы, больше зависят от трудовых ресурсов, и эти обстоятельства становятся важными конкурентными преимуществами для ТНК.

Помимо прочего, ТНК в современных условиях перестраивают *стратегию управления рисками в международном бизнесе*. Экономическая глобализация, хотя и имела значительный положительный потенциал для таких рисков, привела и к некоторым негативным последствиям. Так, ГЦСС стали более сложными комплексными, взаимосвязанными, и вследствие глобализации это привело к распространению научно-технического прогресса на многие развивающиеся страны. Однако экономический кризис в период пандемии обнажил многие макроэкономические риски и государство стало использовать новый инструментарий регулирования. В Китае государство усилило контроль над ресурсами, снизило налоги для малого бизнеса, установило мораторий по долгам и компенсационные выплаты и стабилизационные кредиты компаниям. В Германии также предпринимались меры поддержки бизнеса (налоговые, кредитно-гарантийные) и деловой активности [89].

Когда мы рассматриваем выход ТНК на зарубежные рынки, важную роль играет *длина канала сбыта* товара. Товары при доставке могут пересекать несколько стран, и число посредников растет. В связи с этим, ТНК часто используют комбинированные стратегии выхода на зарубежные рынки. Так, в случае использования посредников требуется тщательная проработка аспектов передачи им полномочий по экспорту. Это важно, с учетом того, что большая часть товарооборота международной торговли приходится на посредников. При проникновении на зарубежные рынки ТНК часто используют сбытовые сети с участием независимых посредников. В свою очередь, товары могут полностью или

частично производиться в стране, на рынок которой стремится ТНК. Данный подход применим, если данный рынок демонстрирует высокие темпы роста потребления и является перспективным и значимым. ТНК начинают производить товары внутри страны их потребления, чтобы преодолеть разные формы несовершенства рынка (например, транспортно-логистические и таможенные издержки) и снизить издержки производства.

Традиционно при организации производства за рубежом ТНК учитывать: геополитические конфликты, изменение экономических условий на рынке страны, куда переносится производство, управленческие проблемы (квалификация местных работников) и инвестиционные риски. Либерализация во многом упростила выход многих субъектов на зарубежные рынки, однако также усилила международную конкуренцию. Почти всегда ТНК выходят на зарубежный рынок, чтобы получить дополнительные компании. Практика ВГ-компаний, между тем, показывает, что компаниям может и не понадобится проходить традиционные этапы международной экспансии и интернационализации.

Таким образом, на наш взгляд, в ходе *международной экспансии ТНК* учитывают следующие *ключевые факторы*:

- усиливающееся воздействие открытости мировых рынков, проявляющееся в: либерализации международного обмена; создании региональных экономических пространств; росте международной конкуренции за счет появления как ГЦП, так и ТНК из развивающихся стран. Барьеры входа на мировой рынок вследствие либерализации снижаются, однако конкуренция усиливается; потребители имеют больше возможностей по выбору товаров/услуг, и растут их ожидания по поводу удобства/скорости обслуживания, качества и цен. Менее конкурентоспособными становятся компании, не способные предложить высокий уровень ценности потребителю, либо те, чья структура издержек является неэффективной.

- новая волна НТП, обусловившая развитие ГЦП на основе Интернета и сокращение жизненного цикла многих товаров. Параллельно сохраняются трудоемкие отрасли материального производства, размещенные в развивающихся



странах, где издержки производства низки. Мы отмечаем избыток мощностей в этих отраслях, ведущий к снижению цен и низкому уровню возврата инвестиций. В новых, цифровых отраслях, напротив, наблюдается снижение издержек на оплату труда, в ключевые издержки связаны с информацией (исследования и разработки, техническая поддержка, сервис).

- появление и распространение гибридных (смешанных) форм международного бизнеса, 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.

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 [43, с. 23]:

- *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.

При этом, проведенный в рамках нашего исследования анализ практики конкретных ТНК в различных отраслях (в работе были исследованы кейсы таких компаний, как Procter & Gamble, Starbucks, ИКЕА и пр.) позволил идентифицировать такие *группы рисков* при выходе ТНК на международный рынок:

- *экономические*, среди которых одними из ключевых являются нетарифные (часто неофициальные) барьеры, которые сложно обойти). Например, весьма преуспела в разработке скрытых нетарифных ограничений для защиты своего рынка Япония, отрицая их существование. В ЕС и США в качестве нетарифных ограничений также могут быть интерпретированы многие нормативно-правовые акты.

- *политические*, среди которых бюрократические барьеры и коррупция являются ключевыми, поскольку увеличивают издержки и время входа компании на зарубежный рынок;

- *поведенческие*, связанные со сложностью адаптации ТНК к факторам поведения (культуре) зарубежных потребителей (имеет место своеобразная «болезнь экстраполяции» - менеджерам корпорации лучше знать, как вести дела в зарубежной стране), и это обуславливает невостребованность продукции за рубежом;

- *технологические*, например, связанные с уровнем инфраструктуры в зарубежной стране и существенно воздействующие на издержки (маркетинговые, логистические), коммуникации с потребителем и сбыт продукции. Здесь мы особо выделяем *риски цифровизации*, поскольку большинство ТНК ориентируются на электронную коммерцию, однако отдельные отрасли и страны серьезно дифференцированы по степени цифровизации. В данном контексте справедливо указать на передовое исследование, проведенное коллективом во главе с Лопесом-Гонсалесом Д., установившим взаимосвязь между открытостью торговли и цифровизацией, которая способствует географической диверсификации экс-

порта и охвату все большего количества зарубежных рынков (экспорт становится менее концентрированным) [325]. Преимущества преференциальных торговых соглашений дополнительно возрастают вследствие цифровизации.

В результате четвертой промышленной революции наблюдается существенное увеличение масштабов международной цифровой торговли в форме «*электронных передач*» (ET, англ. – electronic transmissions), отличающийся от трансграничной онлайн-торговли (идет поставка традиционными способами физических товаров, заказываемых онлайн) тем, что происходит передача контента в электронном виде. Такой тип торговли, по мнению О. Банга, будет расти вследствие взрывного роста спроса на поставки в электронном виде программного обеспечения для BigData, 3D-печати, робототехники и искусственного интеллекта [157]. Потоки трансграничных потоков данных (CBDF) уже формируют больше добавленной стоимости, чем традиционная международная торговля товарами.

Серьезные технологические изменения несут большие риски для устойчивости ГЦСС. По мере того, как акцент с товаров и услуг смещается на информацию, последняя жестко контролируется ключевыми корпорациями, и в результате фрагментация (следствие углубления международной специализации) возрастает. Так, например, отдельная страна теперь специализируется не на выпуске автомобиля, а на производстве его конкретного компонента или детали. Роботизация и ИИ ведут к изменению места производства. В результате формируется новая модель ГЦСС, в которой наблюдаются потери рабочих мест, но также появляются и новые рабочие места (вследствие явления под названием «цифровые сбои»). Помимо прочего, для развивающихся стран актуальным остается удержание сравнительных преимуществ, поскольку «технологическая готовность» этих стран низка, а трудовые ресурсы уже не являются такими дешевыми, как раньше, и это перестает быть их преимуществ в международной торговле. В связи с этим ведущие ТНК сокращают свое зарубежное производство и осуществляют его решоринг.

Наконец, при трансформации внешнеэкономических стратегий следует учитывать изменения в *международном маркетинге*, особенно в период карантинных ограничений пандемии, когда работа ТНК с точки зрения генерации доходов на внешних рынках усложнилась. В данном контексте ключевая роль принадлежит международным маркетинговым коммуникациям, которые серьезно трансформировались в результате развития Интернета, а в дальнейшем – под влиянием цифровизации. Появился новый универсальный инструмент коммуникации ТНК и их зарубежных клиентов [392]. Отмечается, что ТНК расширили свой доступ к информации о предпочтениях и интересах потребителей на рынках разных стран, а также о восприятии ими глобальных брендов, конкурирующих между собой [299, с. 407-408].

Для международного брендинга ТНК традиционно использовали классический инструмент (личные продажи, реклама), но сегодня распространяются альтернативные инструменты цифровой инфраструктуры с более широким спектром коммерческого воздействия. А. Гуттманн к таким инструментам относит мобильный маркетинг [248], маркетинг в соцсетях (которые устроены в форме ГЦП), ставший важным инструментом продвижения брендов. Влияние ГЦП-соцсетей (Instagram, YouTube, Facebook, LinkedIn, Twitter) на потребителей, таким образом, уверенно растет [205, с. 274-276]. ГЦП упрощают реализацию и координацию маркетинговых мероприятий ТНК за границей, особенно если речь идет о нескольких странах. Кроме того, альтернативные инструменты маркетинга повышают эффективность взаимодействия ТНК в рамках ГЦСС (с поставщиками, дистрибьюторами, ритейлерами, торговыми агентами и др.).

Несмотря на появление таких альтернативных инструментов, ТНК по-прежнему решают традиционные проблемы, связанные с выбором целевых рынков с учетом специфики потребителей разных стран, рынков этих стран и специфики потребления конкретных товаров. Это может привести к использованию ТНК *стратегии укороченного жизненного цикла товара* (ЖЦТ), и сокращение ЖЦТ во многом происходит под влиянием НТП и цифровизации. В свою оче-

редь, либерализация международного обмена привела к *стратегии интернационализации маркетинга*, по мере того как открытость зарубежных рынков стимулировала ТНК к вторжению на эти рынки, а также вследствие распространения международной электронной торговли.

Ранее ТНК выбирали между стандартизацией продукта и его персонализацией, однако под влиянием цифровизации данные стратегии используются адаптивно, гибко и комбинированно (одновременно), что позволяет ТНК осваивать новые сегменты мирового рынка и концентрироваться на них. Реализуя товары на зарубежных рынках, ТНК за счет онлайн-инструментов используют *стратегию массовой персонализации*, комбинируя преимущества экономии масштаба (стандартизации) с удовлетворением уникальных запросов и потребностей.

Благодаря цифровизации также стало возможным продвижение новой продукции на мировой рынок на основе краудсорсинга в соцсетях, когда крупные группы зарубежных потребителей могут предлагать коллективные идеи для этой продукции или для модернизации продукции, уже существующей на рынке. Использование разных блогов, клиентских баз, соцсетей и ГЦП позволяет анонсировать новую продукцию по нескольким зарубежным рынкам более оперативно, обеспечивая мгновенный и быстрый рост спроса на нее. Также цифровизация способствует международному продвижению бренда и росту его капитализации. На основе, например, привлекательного контента в известных соцсетях или оригинального сайта возможно повысить репутацию и имидж бренда, а также лояльность потребителей во многих странах.

Следует также отметить, что по сравнению с традиционными, онлайн-каналы маркетинговых коммуникаций более дешевы и могут охватывать одновременно рынки нескольких стран. Однако для ТНК важно понимать целевые рынки, на которых будет позиционироваться тот или иной товар, а также то, на какой стадии жизненного цикла он находится. Гораздо сложнее координировать программы международного маркетинга с прочими направлениями хозяйственной деятельности ТНК, интегрируя их в общую корпоративную стратегию.

Глобальное позиционирование ТНК на разных рынках делает подверженными их барьерам в виде специфических институциональных структур в разных странах. Здесь следует упомянуть концепцию изоморфизма (соответствия регуляторным правилам и практикам принимающей страны), которая долгое время считалась надежным инструментом закрепления ТНК в принимающих странах, где они осуществляют ПИИ [483]. Дочерние компании ТНК сталкиваются с давлением в зарубежных странах, а также с постоянным *изменением* нормативных требований к ТНК, как это отмечено И. Дарендели и Т. Хиллом [199]. Д. Якоб и др. указывали на зависимость ТНК от институционального контекста принимающей страны [282], роль которого в глобальной стратегии ТНК является определяющей.

Рынки развивающихся стран существенно изменились в последние десятилетия, и ТНК, действуя на них, все меньше опираются на ГЦСС (особенно после пандемии), которые сталкиваются с барьерами локализации и другими местными требованиями. Параллельно растет число ТНК, базирующихся в развивающихся странах и вступающих в конкуренцию с ТНК из развитых стран. Скептическое отношение развивающихся стран к глобализации и уменьшение их технологической зависимости от ведущих экономик лишь усложняют адаптацию ТНК в развивающихся странах. Если в последних, как отмечает Дж. Дох [207], отсутствует необходимое и эффективное регулирование, будут адаптивны и восприимчивы к тем изменениям, которые возникают вследствие прихода ТНК.

Для более четкого раскрытия указанных аспектов следует упомянуть ***концепцию институциональных стратегий***, сформулированную К. Маркизом и М. Рейнардом [337]. Эти стратегии подходят для ТНК, которые добиваются благоприятных условий для инвестиций в принимающей стране (например, если речь идет о контроле над местными ресурсами). Эти стратегии по сути являются реляционными, то есть управляющие и развивающие отношения ТНК на местных рынках со всеми заинтересованными субъектами. Например, ТНК стремится в зарубежной стране построить инфраструктурные объекты, что положительно

отразится на ее имидже и одновременно решит проблему дефицита инфраструктуры.

ТНК в экономике развивающихся стран сталкиваются со многими рисками. Чтобы поддерживать свою позицию монополиста длительное время, необходимы большие затраты, поскольку местные нормативно-правовые требования могут стать в большей степени протекционистскими и строгими. ТНК рискует либо уйти с этого рынка, либо перестать доминировать на нем, и чтобы сохранить устойчивые и легитимные отношения с принимающей страной, ТНК будут внедрять социокультурные и социально ориентированные практики в свою стратегию.

Может быть и ситуация, когда ТНК почти нет возможностей воздействия на местные институциональные структуры, и тогда дочерние компании ТНК будут иметь ослабленные позиции по сравнению с местными компаниями, что имело место, например, в Китае [319]. Если позиции местных компаний на внутреннем рынке со временем будут усиливаться, ТНК, скорее, переориентируются на нишевые, специфические сегменты рынка, что им позволяет обладание уникальными технологиями, как это следует из классической теории монополистических преимуществ. Возможна и ситуация, когда ТНК только начала выход на зарубежный рынок, она будет придерживаться *«сдержанной» стратегии* присутствия на нем, либо, понимая, что барьеры в принимающих странах значительны, не создавать в них дочерние компании, а пойти по пути мягкой интеграции на рынок этой страны – в форме *стратегических альянсов (совместного предпринимательства)* с местными компаниями.

Таким образом, институциональная волатильность, обуславливающая дифференциацию развивающихся стран, несет серьезные последствия на траекторию репозиционирования ТНК, их структурную интеграцию и операционные стратегии на разных зарубежных рынках. Важную роль при этом играет структура ТНК, страна ее происхождения и характер деятельности ТНК на других зарубежных рынках. Поэтому необходима разработка новых методологических

подходов, учитывающих изменение институциональных стратегий разных ТНК на конкретных развивающихся рынках.

### **1.3. Характер и масштабы позиционирования транснациональных компаний в системе современного международного производства**

Для оценки стратегий современных ТНК, особенно того, как они позиционируют себя в системе международного производства, важную роль играет размытая оценка национальной принадлежности связанных с ТНК структур. ЮНКТАД приводит оценку, что более 40 % зарубежных подразделений современных ТНК имеет несколько «паспортов», формируя сложные цепочки владения, для которых характерно множество трансграничных связей (охватывая в среднем в мире три юрисдикции). Сложившаяся у зарубежных подразделений ТНК *множественная национальная принадлежность* (англ. – multiple passport affiliates) – результат либо косвенного владения, либо транзитных инвестиций с участием третьих стран, либо специальных *«круговых схем»* (англ. – round-tripping), при которых средства выводятся за рубеж, а затем возвращаются в страну под видом иностранных инвестиций. Наш анализ показал, что лишь порядка 30 % зарубежных подразделений находятся в собственности у юридических лиц принимающих стран; более 10 % принадлежит компаниям-посредникам в третьих странах. В свою очередь, для 60 % подразделений характерны множественные трансграничные отношения собственности (порой запутанные) с головной компанией. Также нами было установлено, *что по мере роста капитализации ТНК их внутренняя структура усложняется*: в каждой из 100 ведущих ТНК – 500 подразделений, расположенных в более чем 50 странах, а их структура собственности имеет 7 уровней иерархии (связи собственности пересекают границы 6 государств), 70 компаний в офшорах и 20 холдинговых компаний [31], [438, с. XII-XIII].

По мере усиления глобализации мировой экономики усложняются и международные сети производства ТНК (в частности, Р.В. Кашбразиев отмечает по-



степенную трансформацию глобальных производственных цепочек в глобальные сети производства [57, с. 21]). Традиционно для ускоренного выхода на новые рынки и расширения на них ТНК использовали конкурентные преимущества относительно малых компаний и экономию на масштабе. ГЦСС выстраивались на основе фрагментации международного производства, управляемого ТНК, и международный бизнес разбивался на малые компоненты так, чтобы каждая его часть размещалась в наиболее выгодном месте, а от непрофильных частей бизнеса ТНК избавлялась. Новые методы организации производства обуславливали гибкость структурных элементов международного производства, а ТНК вступали с третьими сторонами в неакционерные отношения, называемые *«неакционерные режимы»* (англ. – Non-Equity Modes, NEM) (различные формы партнерств, совместные предприятия). Также, чтобы изменить профиль деятельности, ТНК принимали участие в трансграничных слияниях и поглощениях.

Указанные сдвиги сделали корпоративные структуры ТНК более глубокими, а их зарубежные подразделения в цепочках владения все больше удалялись от страны базирования. Пакеты акций стали «распыленными», сильно расфокусированы посредством долевого, перекрестного и косвенного владения. В связи с этим, можно утверждать, что сложность корпоративных структур не является маркером злоупотреблений владельцев ТНК, а выступает следствием фрагментации, партнерств, слияний и поглощений. Между тем, ТНУ в своих стратегиях воздействуют на изменения структуры собственности исходя из соображений выгоды (то есть в контексте налогово-бюджетной политики и управления рисками).

Несмотря на усложнение корпоративных структур в рамках ТНК, все большее число компаний в принимающих странах контролируются зарубежными подразделениями ТНК. Имеются оценки [438, с. 125], что порядка 41 % зарубежных подразделений принадлежат материнским компаниям на основе трансграничной цепочки владения, в которую входит минимум один промежуточный филиал в стране, отличающейся от страны базирования материнской ТНК. Приме-

чительно, что «размывание» гражданства иностранного инвестора исключительно важно для инвестиционной политики, которая традиционно нацелена на привлечение ПИИ и их последующее удержание посредством инструментов стимулирования и повышения открытости для иностранных инвесторов.

При этом не всегда только владение обуславливает контроль ТНК своих зарубежных подразделений. Право собственности (пакеты акций) дает как право голоса, так и право на дивиденды. Контроль – это возможность использовать право голоса на принятие стратегических решений в ТНК. Компания, находящаяся на более высоком уровне иерархии, но степень контроля с ее стороны может быть как меньше, так и больше акций, которые ей принадлежат. Вместе с тем, иногда сложные перекрестные владения пакетами акций могут обеспечивать передачу контроля даже при ограниченных номинальных долях акций. Кроме перекрестных владений может наблюдаться и отход от правила «одна акция – один голос», но современные исследования все же свидетельствуют о значимости этого принципа для ТНК [238].

Следует отметить, что множество ТНК крайне разнородно с точки зрения собственности, так как лишь малой группе ТНК принадлежит существенная доля зарубежных подразделений (каждая из менее 1 % всех ТНК имеют более 100 подразделений за рубежом, но они создают 60 % глобальной добавленной стоимости ТНК). Однако ошибочно и то, что схемы собственности ТНК запутаны и сложны – большая часть их на самом деле проста, и для них характерны полный контроль и прямые связи между материнской компанией и зарубежными подразделениями. В одном из эмпирических исследований, проведенных ЮНКТАД, показано, что 70 % ТНК имеют только одну дочернюю компанию, а 90 % ТНК – менее пяти подразделений за рубежом [438, с. 134]. Рост количества зарубежных подразделений ведет и к усложнению структур собственности ТНК, поскольку нарастает так называемая «вертикальная глубина», характеризующая расстояние между материнской компанией и зарубежным подразделением, которая проходит через границы нескольких государств.

Нет определенной системы в развитии ТНК, и их зарубежные подразделения на ранних этапах создаются в основном в стране базирования и соседних странах, поэтому широкой международной экспансии предшествует расширение ТНК на региональном уровне. Исследователи, вместе с тем, акцентируют внимание на замедлении роста ТНК по мере того, как происходит переход к очередной ступени их иерархической лестницы [315]. Новый уровень иерархии не формируется искусственно, а постоянная реструктуризация структуры собственности и рационализация могут оказаться дорогими для ТНК. Все указанные процессы сопровождаются фактическими операциями по покупке/продаже акций, увеличивая операционные издержки и налоги на прирост капитала. Как подтверждают наши более ранние исследования, реструктуризация будет осуществляться при наличии существенных потенциальных выгод, в связи с чем ТНК не упрощают сложившиеся ранее сложные структуры собственности [31, с. 53].

В последние годы наблюдается рост зарубежных подразделений, взаимодействующих между собой, и это стало следствием фрагментации международного производства, когда одно из подразделений поставляет промежуточную продукцию, а для ТНК предпочтительнее владеть этим поставщиком, не передавая данные поставки на аутсорсинг. Именно поэтому в рамках ГЦСС формируется вертикальная цепочка владения. Материнская компания может иметь право собственности на все подразделения, либо оно передается холдингу и любой финансовой компании, что, очевидно, не отражается на отношениях поставок. Эксперты ЮНКТАД, однако, указывают, что цепочки поставок отражаются в вертикальных цепочках владения: если в вертикальной структуре владения некоторые подразделения располагаются ближе к материнской компании, то они будут ближе к ней в цепочке поставок [438, с. 139].

В тех случаях, когда в собственных цепочках собственности ТНК создают финансовые и холдинговые компании, размещая их в юрисдикциях с благоприятными налоговыми условиями, то основной детерминантой усложнения структуры собственности выступает фискальный фактор. ТНК, имеющие подразделе-

ния в офшорных юрисдикциях, платят налоги по заниженным ставкам. В международной практике сложилось несколько известных схем (как «двойная ирландская с голландским сэндвичем»), оперирующих через структуры собственности в раках офшоров, которые, в свою очередь, представляют собой промежуточные каналы инвестирования (крупные инвестиционные центры). Значительная доля прибыли переводится в рамках ТНК за счет прямых инвестиционных связей и участия в капитале.

Когда осуществляются сделки по трансграничным слияниям и поглощениями, структура собственности вновь создаваемой компании также будет зависит от налогов, как указывается в специальной литературе [264], а налоговые аспекты могут стать ключевым фактором таких сделок. Пример тому – практика «инверсионных сделок», когда ТНК, базирующиеся в США, реорганизации посредством сделки с компанией за рубежом (в стране, где налоги более низки по сравнению с США), которая и станет новой материнской компанией.

Отношения собственности материнской компании и зарубежных подразделений ТНК во многом зависят от известных Соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН). Инвестиции в стране с высокими налогами могут часто структурироваться через посредников в странах, которые имеют СИДН с предполагаемой принимающей страной. Так же и политика страны по привлечению иностранного капитала может оказывать воздействие на отношения собственности, например, требования и совместных предприятиях могут привести к совместной собственности местных компаний и зарубежных подразделений ТНК. На управление структурами собственности оказывают воздействие и инвестиционные договора. Крупные инвестиционные центры (Гонконг и Сингапур), имеющие широкую сеть таких договоров с зарубежными странами, в большей степени охвачены косвенными связями с ТНК.

В целом, в перспективе следует ожидать продолжения усложнения владения ТНК, что обусловлено сложившейся долгосрочной тенденцией концентрации международного производства, особенно в крупных ТНК, тогда как катализатором данного процесса выступит цифровая трансформация. На протяжении

десятилетий, предшествующих пандемии, фрагментация производства вела к тому, что ТНК постоянно меняли конфигурацию собственных ГЦСС, а также инструменты роста на базе совместных предприятий, партнерств и трансграничных слияний/поглощений. Это исторически способствовало росту степени интернационализации и размера ключевых ТНК за последние двадцать лет. По крайней мере, мы уловили эту тенденцию в 1995-2015 гг., когда активы крупнейших ТНК увеличивались быстрее роста международного производства и мировой экономики в целом, а средняя доля зарубежных продаж, активов и численности занятых за рубежом увеличились с 40-50 % до примерно 60-65 %.

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).

**Таблица 3. Динамика показателей интернационализации 100 крупнейших ТНК (1995 = 100)**

Показатель	1995	2000	2005	2010	2015
Совокупные активы	100	151	212	291	314
<i>Доля зарубежных активов, %</i>	<i>41</i>	<i>50</i>	<i>54</i>	<i>61</i>	<i>62</i>
Совокупные продажи	100	113	158	184	187
<i>Доля зарубежных продаж, %</i>	<i>48</i>	<i>50</i>	<i>57</i>	<i>63</i>	<i>65</i>
Численность занятых	100	118	126	134	144
<i>Доля занятых за рубежом, %</i>	<i>48</i>	<i>48</i>	<i>53</i>	<i>58</i>	<i>58</i>
Мировой ВВП	100	109	153	213	252
Накопленный капитал в мире	100	108	154	213	265

Источник: составлено по: [438, с. 142].

Интернационализация ТНК, видимо, еще не достигла своей максимальной точки, но развитие электронной торговли и новых цифровых технологий в целом в перспективе могут привести к опережающему росту международного масштабирования ТНК, прежде всего за счет быстрого создания/модернизации предприятий, разрыва ГЦСС, а также новых возможностей для отделения производства от потребления.

Исторически развитие процессов транснационализации происходило вследствие расширения капитала и производства за пределы страны базирования, которое инициировалось ТНК [132]. Процессы транснационализации стали основой экономической глобализации, которая, в свою очередь, усиливалась в результате углубления международного разделения труда, постепенно способствовала географической диверсификации подразделений ТНК, связанной с необходимостью удержания их конкурентных преимуществ и масштабирования деятельности. Это привело к тому, что ТНК стали главными субъектами глобальных инвестиций и международной торговли (доля ТНК в мировом экспорте, по разным оценкам, составляет 50-60 %, при этом на сами материнские компании приходится 20 % мирового экспорта, а 30-40 % - на зарубежные подразделения).

На современном этапе, по оценкам [200], независимые компании, не связанные с международным производством обеспечивают только треть глобального экспорта, тогда как оставшиеся две трети приблизительно поровну делятся между материнскими ТНК и их зарубежными подразделениями. Однако следует отметить особую роль зарубежных подразделений в международной торговле услугами, требующей близости как к поставщикам, так и к потребителям. В странах с переходной экономикой стратегия ПИИ не всегда была подходящей, поэтому ТНК использовали здесь стратегию совместного предпринимательства, перенося производство в принимающую страну посредством заключения специального соглашения с местной компанией (например, в форме контракта подряда, совместного предприятия, управленческого контракта, франчайзинга, лицензирования или соглашения о техническом обслуживании [31, с. 55]).

Обычно ПИИ – это два вида потоков инвестиций – те, которые осуществляются в рамках ГЦСС (в ресурсы, производство, услуги), и инвестиции в инфраструктуру (транспортную, социальную, коммунальную и пр.). Первый вид осуществляют сами ТНК, а для второго привлекают инвесторов и кредиторов. Инвестиционная политика страны обычно концентрируется вокруг капиталовложений в производство, поскольку именно они способны усиливать экспорт государства, осуществлять индустриализацию и добиваться структурных сдвигов в

экономике. Однако в последние годы правительства акцентируются и на инвестициях в инфраструктуру, поскольку они преимущественно связаны с достижением Целей устойчивого развития ООН.

Многие десятилетия ПИИ являлись, пожалуй, наиболее популярной стратегией ТНК при их выходе на зарубежные рынки, и ПИИ могли быть как неорганическими (покупка бизнеса за рубежом) или органическими (уже созданный бизнес расширяется на рынке целевой страны). В 1990-е годы ПИИ все больше были связаны с деятельностью, осуществляемой ТНК в рамках ГЦСС. Для принимающей страны преимуществами привлечения ПИИ являлись эффекты роста дохода в стране-реципиенте, увеличения бюджетных поступлений и снижения безработицы. Однако ПИИ также вытесняли национальных игроков с внутреннего рынка. В современных исследованиях (например, труды И.М. Драпкина) отмечается определяющая роль ГЦСС, обеспечивающих взаимодействие национальных и зарубежных компаний, в формировании положительных эффектов от ПИИ [71, с. 78]. Для современных ТНК актуальной задачей при входе на зарубежные рынки является уход от традиционных ПИИ (ресурсоемких) к наукоемким инвестициям, когда ключевым драйвером ПИИ является не стоимость факторов производства, а доступ к нематериальным активам.

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. 4). Вместе с тем, в 2020-2022 гг., в основном в результате пандемии, норма прибыли от привлечения ПИИ снизилась, оставаясь неустойчивой, и темпы роста доходов от ПИИ приблизительно сравнялись с динамикой самих ПИИ.

**Таблица 4. Глобальные ПИИ и некоторые показатели международного производства, 1990-2023 гг., в текущих ценах, млрд. долл.**

Показатель	1990	2005-2007*	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Изм. 1990-2019, %**
Приток ПИИ	205	1425	2034	1297	1708	962	1478	1356	1332	22,5
Отток ПИИ	244	1463	1683	1014	1401	732	1729	1575	1551	15,1
Доход от притока ПИИ	82	1130	1513	1799	2017	1837	2383	3002	2498	78,7
<i>Норма прибыли (приток), %</i>	5,3	9,3	6,9	6,8	6,5	6,8	8,2	8,2	6,0	...
Доход от оттока ПИИ	128	1244	1476	1792	2053	1954	2857	2923	2516	46,1
<i>Норма прибыли (приток), %</i>	8,0	10,6	6,3	6,4	6,6	5,8	7,7	7,8	6,4	...
Объем чистых трансграничных слияний и поглощений	98	729	735	816	507	475	737	707	378	13,6
Продажи зарубежных подразделений	7136	19798	26019	27247	31049	31298	33194	...	...	11,7
Добавленная стоимость зарубежных подразделений	1335	4674	6002	7257	6455	6547	7030	...	...	17,2
Совокупные активы зарубежных подразделений	6202	47075	91261	110468	91244	97467	91386	...	...	58,9
Численность занятых в зарубежных подразделениях	28558	49875	69533	75897	79927	82405	74402	...	...	6,5

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

Источник: составлено и подсчитано автором диссертации по: [445, с. 18]; [446, с. 22]; [452, с. 22]; [455, с. 50]; [456, с. 35].

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.

За последние годы самый высокий рост притока глобальных ПИИ (38 % за год) был зарегистрирован в 2015 году, основным фактором чего стало усиление



трансграничных слияний и поглощений, обусловленных отчасти корпоративной реконфигурацией – изменениями в юридических структурах или структурах собственности ТНК. Одним из таких изменений стали налоговые инверсии, когда головной офис ТНК переводится в страну с пониженными налоговыми ставками.

ПИИ длительное время являлись ключевой стратегией ТНК, и развивающиеся страны долго извлекали большие выгоды как от реинвестирования в уже привлеченные ПИИ, так и от ПИИ в форме «гринфилд». Вместе с тем, современные ТНК все меньше прибегают к стратегии экспорта ПИИ, которые в большей степени отождествлялись с процессами глобализации, и отказ от ПИИ в период пандемии лишь усилился. Даже после глобального кризиса 2008-2009 годов, когда мировая экономика активно восстанавливалась, наблюдалось снижение ПИИ, доходов от них и сроков окупаемости, что особенно затронуло ПИИ в новые проекты. Таким образом, наблюдается уменьшение притока ПИИ до уровня, характерного для 1995 года. При этом, на отрезке 2015-2022 гг. наибольшее снижение как притока, так и оттока ПИИ испытали развитые страны (табл. 5).

**Таблица 5. Динамика ПИИ в мировой экономике, 2015-2023 гг., млрд. долл.**

Группа стран	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2015-2022 г.*
	<b>Приток ПИИ</b>									
Мир в целом	2032	2065	1647	1437	1530	999	1478	1295		-5,2
Развитые страны	1268	1345	894	708	749	312	597	378		-10,0
Развивающиеся страны	730	654	702	692	723	663	881	916		3,6
Страны с переходной экономикой	34	67	50	37	58	24	-**	-		-4,2
	<b>Отток ПИИ</b>									
Мир в целом	1698	1616	1605	871	1220	740	1729	1490		-1,8
Развитые страны	1263	1173	1087	431	780	347	1244	1031		-2,8
Развивающиеся страны	403	418	479	403	417	387	485	459		2,0
Страны с переходной экономикой	32	25	38	38	23	6	-**	-		-11,6

Примечание: \* среднегодовое изменение, %; \*\* в связи с отсутствием данных по странам с переходной экономикой за 2021-2022 гг., среднегодовые изменения значений для этой группы стран рассчитаны на отрезке 2015-2020 гг.

Источник: составлено и подсчитано автором по: [452, с. 248-251], [455, с. 196].

Наши расчеты показали, что по сравнению со среднегодовым темпом прироста глобальных ПИИ в 2000-2010 гг. в размере 16,9 %, уже в 2010-2020 гг. он уменьшился до 10,8 % (по оттоку ПИИ – соответственно 17,6 и 9,2 %). В экономику развитых стран уменьшение притока ПИИ стало еще более динамичным, при том, что в этой группе стран прирост ПИИ в 1990-2000 гг. был максимальным (табл. 6).

**Таблица 6. Динамика накопленных глобальных ПИИ, 1990-2022 гг., млрд. долл.**

Группа стран	1990 г.	2000 г.	2010 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	1990-2000 г., %*	2000-2010, %*	2010-2020 гг., %*
<b>Приток ПИИ</b>									
Мир в целом	2081	7377	19899	41354	47079	44253	25,4	16,9	10,8
Развитые страны	1564	5780	13137	28680	32816	29093	27,0	12,7	11,8
Развивающиеся страны	517	1546	6066	11804	14263	15160	19,9	29,2	9,5
Страны с переходной экономикой	...	52	696	870	...	...	...	124,0	2,5
<b>Отток ПИИ</b>									
Мир в целом	2094	7409	20468	39247	42567	39853	25,4	17,6	9,2
Развитые страны	1949	6699	17079	30135	33565	30267	24,4	15,5	7,6
Развивающиеся страны	146	690	3021	8675	9102	9586	37,2	33,8	18,7
Страны с переходной экономикой	...	20	369	437	...	...	...	174,0	1,8

Примечание: \* среднегодовое изменение; ... - нет данных.

Источник: составлено и подсчитано автором по: [434, с. 191], [452, с. 252-255], [455, с. 200].

Под влиянием кризиса снижение ПИИ в виде слияний и поглощений было незначительным, а в виде «гринфилд»-проектов – более весомым (в 2019-2020 гг. 44 % в развивающихся и 16 % в развитых странах. Также это снижение было вырженным в форме сделок международного проектного финансирования (53 % в развивающихся и 28 % в развитых странах) [452, с. 3]. При этом уменьшались все компоненты ПИИ, вследствие чего прибыль ТНК сократилась на 36 % [452, с. X], но также уменьшились и реинвестированные доходы подразделений ТНК за рубежом, являющиеся важным компонентом ПИИ.

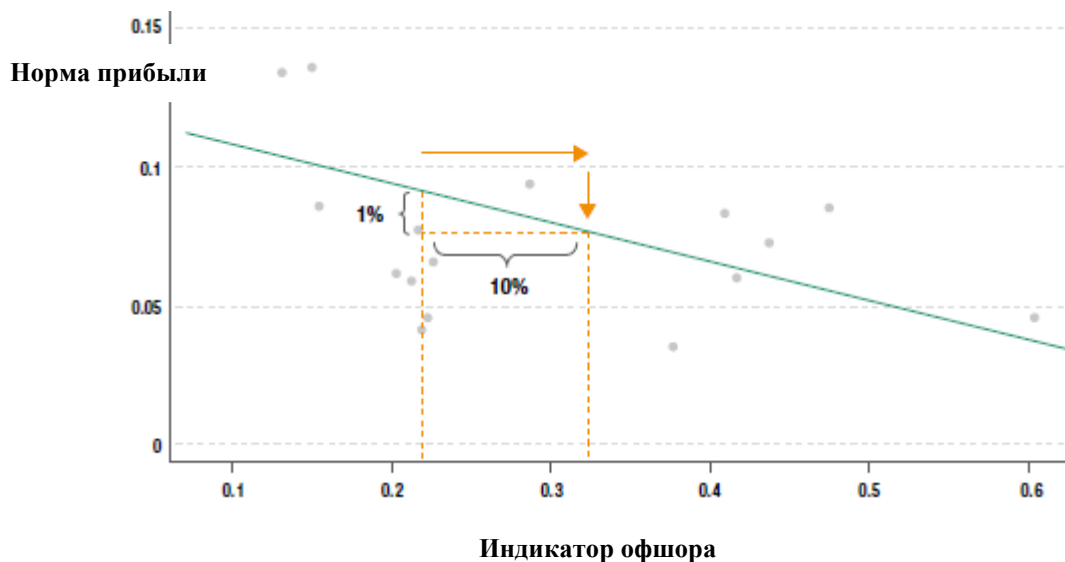
Сокращение ПИИ ТНК развитых стран составило 56 % (стран Европы – на 80 %, что стало минимумом с 1987 года), а доля этой группы стран в мировом

экспорте ПИИ снизилась до 47 %. Особо резко сократился отток ПИИ из Нидерландов, Германии, Ирландии и Великобритании. В Нидерландах отток был связан корпоративной реконфигурацией и ликвидацией холдингов, в Великобритании – реализацией доли активов за рубежом. Что касается, материнских ТНК развивающихся стран, их инвестиционная деятельность за рубежом также сократилась, но, например, вывоз ПИИ и Китая продолжал оставаться максимальным в мире. Китай почти вдвое нарастил участие в сделках по трансграничным слияниям и поглощениям. Также увеличение оттока ПИИ из Китая, которое наблюдалось даже во время пандемии, был связан с расширением реализации проекта «Один пояс – один путь». Китай, помимо прочего, остался ключевым в регионе реципиентом ПИИ ввиду растущей покупательной способности, развитой инфраструктуры и благоприятного инвестиционного климата. Помимо прочего, в одном из исследований Д.Б. Калашникова указано, что ТНК развитых стран уже испытывают конкуренцию со стороны китайских ТНК на мировом рынке, и продукция их зарубежных подразделений все шире охватывает рынки других стран [21, С. 15].

Фактор концентрации высоких доходов от ПИИ в офшорных юрисдикциях отражает серьезный разрыв между инвестициями ТНК в производство и их доходами, что обуславливает применение современных налоговых практик ТНК и высокие финансовые потери в странах, где непосредственно осуществляется производство. Доходы ТНК от ПИИ преимущественно регистрируются в офшорных либо низконалоговых юрисдикциях, и в их ВВП чрезвычайно и неоправданно высокой становится доля этих доходов. Например, в 2014 году доля прибыли ведущих 25 ТНК из развитых стран в ВВП Бермудских островов составила 779 % или 44 млрд. долл., тогда как, например, в Китай эти же ТНК создали лишь 36 млрд. долл. дохода [438, с. 21]. Такая высокая доля доходов в ВВП демонстрирует использование холдинговых компаний, в которых агрегируется зарубежная прибыль ТНК. В частности, прибыль ТНК США формируется на Бермудских островах, а сами холдинговые компании используются, чтобы реинвестировать

прибыль из этого офшора в третьи страны. Тот факт, что холдинги располагаются в офшорах, показывает, что уход от налогов является основным мотивом для ТНК.

В тех развивающихся странах, где ТНК развитых стран традиционно размещали свои ПИИ, уплачиваемые ТНК налоги, помимо других преимуществ, служили важным источником социально-экономического развития. Однако практики ТНК по уходу от налогов в развивающихся странах делали уязвимым и их развитие. ЮНКТАД был проведен специальный эконометрический анализ, показавший, что в среднем по развивающимся странам 10 % инвестиций из офшоров были связаны с уменьшением нормы прибыли в диапазоне 1 – 1,5 % (см. рис. 1).



**Рис. 1. Взаимосвязь между долей иностранных инвестиций из офшорных юрисдикций и нормой прибыли на капиталовложения**

Примечание: Диаграмма рассеяния представляет взаимосвязь между подверженностью офшорному центру (*Индикатор офшора*) и *Нормой прибыли* на инвестиции для развивающихся стран.

Источник: составлено по: [437, с. 201].

После того, как выявлена существенная взаимосвязь между индикатором офшора (то есть подверженности офшорным юрисдикциям), обозначенным на рис. 1, и прибыльностью ПИИ, могут быть подсчитаны потери налогов (налоговых доходов). Результаты проведенного ЮНКТАД моделирования свидетель-

ствуют, что объем переводимой из развивающихся стран прибыли ТНК составляет около 450 млрд. долл., и если рассматривать средневзвешенную ставку налога в размере 20 %, то ежегодные потери поступлений налогов составят 90 млрд. долл. [437, с. 200-201]. Отрицательная взаимосвязь, прослеживаемая на рис. 1, сохранится и для развитых стран, но уже с гораздо меньшей потерей налоговых поступлений.

На разных уровнях (национальном, международном) предпринималось много попыток по противодействию финансовых потоков с участием офшоров. В США, в частности, принят специальный закон FATCA о налогообложении иностранных счетов, а на международном уровне («Большой двадцатки» и «ОЭСР, 2012 г.). В 2020 году данный план получил новый импульс с запуском «Инклюзивной основы плана BEPS» [358, с. 4], предназначенной для решения налоговых проблем в условиях цифровизации. В июле 2020 года 132 страны приняли «двухкомпонентное» решение по поводу налоговых потерь государств в результате перемещения прибыли в офшоры [358, с. 10]. В конце 2021 года на уровне «Большой двадцатки» достигнута договоренность о введении 15%-ного глобального налога для ТНК уже с 2023 года [241].

Такой глобальный налог прогрессивен и рассматривает ТНК в качестве унитарных предприятий, исключая неэффективность так называемого «правила вытянутой руки» (англ. – arm's length principle), по которому налоговые обязательства считаются исходя из рыночных цен сделок между налогоплательщиками, являющимися взаимозависимыми. Это правило является налоговой защитой для государства, поскольку взаимозависимые компании могут избежать налогообложения, уведя прибыль в низконалоговые юрисдикции или офшоры. Также следует указать, что минимальная налоговая ставка будет применяться ко всем ТНК, консолидированная выручка которых превышает 750 млн. евро (не только к цифровым ТНК). Достигнутые договоренности могут уменьшить торговую напряженность между ключевыми странами, так как у США была собственная стратегия по поводу налогообложения технологических ТНК [451, с.

67]. Кобхэм А. дополнительно отмечает [187], что принятые решения могут обусловить дополнительные ежегодные налоговые поступления в размере 275 млрд. долл. Следует привести и ранние оценки, которые показывали [407, с. 7], что различные схемы уклонения от налогов позволяют ТНК ежегодно экономить 500-600 млрд. долл. Однако предлагаемые реформы еще не отразились на динамике ТНК, и международный налоговый режим, по всей видимости, слабо изменяется. Предложенная реформа в целом в глобальном контексте имеет три основных *риска*:

- от системы вновь можно уклониться; реформа затрагивает 78 из 500 ключевых ТНК, поскольку в указанной «двухкомпонентной системе» первый компонент касается компаний с выручкой больше 20 млрд. долл. и нормой прибыли свыше 10 %. Порог «второго компонента» (снижение порога выручка до 750 млн. евро (с 20 млрд.) приведет к 13-кратному росту компаний, затронутых данным фактором [204, с. 7].

- непонятны выгоды от реформы развивающихся стран, например, по причине исключения для сектора финансовых услуг и добывающих отраслей в «первом компоненте». Кроме того, распределение налоговых прав между принимающими странами и странами базирования ТНК зависит от выручки ТНК в каждой стране, и, в связи с тем, что страна базирования будет иметь первое право на налоговые доходы, то на ведущие развитые страны («Большая семерка») придется около 60 % дополнительного дохода (по оценкам, сделанным в [187]).

- специфическим элементом налоговой системы США является действие принципа «нейтральность экспорта капитала» (англ. – Capital Export Neutrality, SEN), который предполагает, что система налогообложения нейтральна по поводу выбора резидента между внутренними и иностранными инвестициями. В связи с этим, американские ТНК, дабы вычесть из внутреннего налогообложения понесенные за рубежом убытки, могут применять налоговые вычеты. Таким образом ряд ТНК серьезно минимизировал налогообложение, а некоторые из них (в частности, Amazon, что подтверждено [369]), практически не платят налогов ни в каких странах.

Чтобы нейтрализовать указанные риски, экспертами [370, с. 2] разрабатываются и альтернативные подходы по отношению к глобальному налогу, одним из которых является установление минимальной эффективной налоговой ставки (METR), которая может вводиться коалицией принимающих стран и стран базирования ТНК.

В рамках комплексной оценки накопленных потоков ПИИ в мире за последние десятилетия мы отмечаем, что в организации внешнеэкономической деятельности обнаруживаются значительные изменения, связанные со сменой ТНК своих традиционных географических рынков и продаж ими своих активов. Так, долгое время рынок Китая был самым выгодным и приоритетным для ТНК развитых стран, а страна выступала в качестве «всемирной фабрики». Усиление с 2018 года китайско-американского торгового конфликта [111] и удорожание факторов производства в Китае способствовали тому, что многие ТНК ушли на альтернативные рынки стран Азии, где издержки сравнительно меньше. Пандемический кризис лишь усилил тенденцию к *решорингу* и *ниашорингу* (когда производство переносится в соседние страны), а многие страны стали задумываться о репатриации своих ГЦСС, особенно в части выпуска стратегически и критически значимых товаров (например, медицинских товаров в период пандемии).

Нами также установлен рост уязвимости ТНК в последние десятилетия, поскольку их ГЦСС расширялись, и географический охват и риски возрастали. Решоринг, между тем, позволяет сократить процесс производства и уйти от международной специализации к локальным, более коротким и управляемым цепочкам поставок, что уменьшает риск широкого географического охвата и зависимости от других стран. Однако вследствие решоринга и ниаршоринга эти риски никуда не исчезнут – они просто станут страновыми, концентрируясь внутри страны. С точки зрения управления рисками более предпочтительной стратегией является *диверсификация*, поскольку диверсифицированные сети производства более гибки к неожиданным шокам, а локализованное и географически распре-

деленное производство приближено к конечному рынку потребления (что обеспечивается ГЦП). Вместе с тем, для таких сетей необходимы большие инвестиции для контроля и координации.

Чтобы четче характеризовать масштабы и характер позиционирования ТНК на мировых рынках, необходима оценка степени их ориентации на инновационные процессы. В частности, отдельными исследователями указывалось на то, что стратегическим направлением развития ряда ТНК (например, в автомобилестроении) стала ускорение и рост интернационализаций их исследований и разработок [10, с. 10]. Если рассматривать отраслевой контекст исследований и разработок ТНК, то здесь компании – технологические гиганты, фармацевтические и автомобильные ТНК являются безусловными лидерами. Отмечается устойчивая тенденция роста глобальных ТНК в «гринфилд»-проекты в области исследований и разработок (ИР) [445, с. XI]. Поскольку рыночная капитализация ТНК может серьезно различаться, то и расходы на ИР нельзя считать надежным индикатором, характеризующим инновационную интенсивности. Например, компания Sinoprec (Китай, нефтедобыча) в 2018 году осуществила таких расходов на сумму 1,» млрд. долл., но это составило лишь 0,3 % совокупных доходов компании [445, с. 22]. В связи с этим, для соответствующего ранжирования ТНК необходимо рассматривать удельный вес расходов на ИР в совокупных доходах компании (так называемая «интенсивность ИР, R&D intensity»). Лишь немногие ТНК развивающихся стран имеют данный показатель выше 5 %, что отражает отраслевую структуру ТНК с доминированием в ней промышленных конгломератов и горнодобывающих компаний.

Ярко выраженной тенденцией последних десятилетий стал рост прямых инвестиций ключевых ТНК в ИР за границей, что обусловлено необходимостью доступа к первоклассным ресурсам или интеграцией в кластеры. Так, в последние годы было инициировано более 5 тыс. новых («гринфилд») проектов по ИР, что составляет 6 % от общего количества «гринфилд-проектов» с участием ПИИ (в фармацевтической отрасли этот показатель составляет 17 %). Безусловно, технологические гиганты лидируют по показателю ПИИ в ИР (табл. 7).

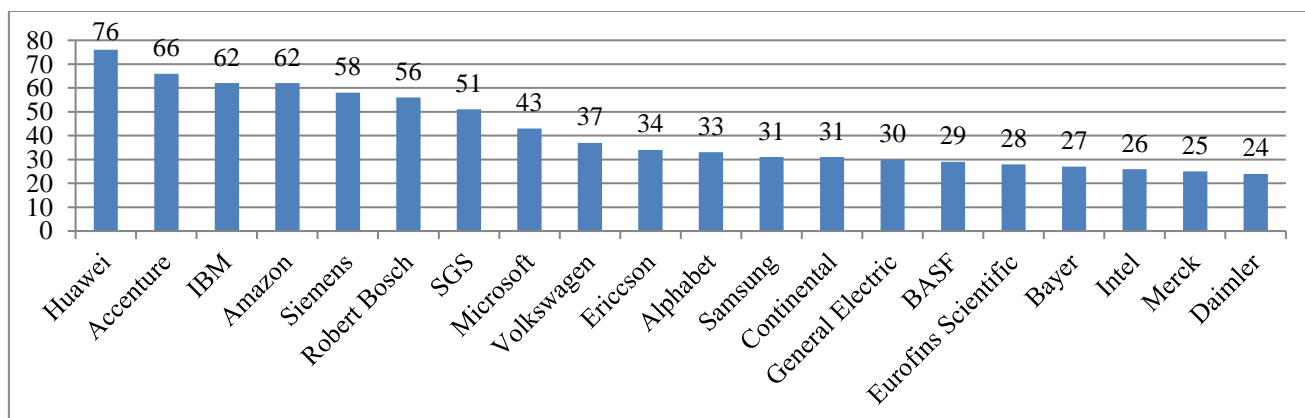


**Таблица 7. Рейтинг ключевых компаний по инвестициям в исследования и разработки в 2020-2022 гг.**

Компания	Страна	Отрасль	Расходы на ИР, млрд. долл.		Интенсивность ИР, %	
			2020 г.	2022 г.	2020 г.	2022 г.
Amazon	США	Интернет-ритейл	42,7	<b>73,20</b>	11,1	30,6
Alphabet	США	Интернет-контент и информационные услуги	27,6	<b>39,5</b>	15,1	25,2
Facebook	США	Интернет-контент и информационные услуги	18,4	<b>35,3</b>	21,5	43,3
Apple	США	Электроника	19,5	<b>27,7</b>	7,1	19,9
Microsoft	США	Программное обеспечение	19,3	<b>26,6</b>	13,5	19,7
Huawei	Китай	Коммуникационное оборудование	21,7	<b>24,0</b>	15,9	13,2
Volkswagen	Германия	Автомобилестроение	17,0	<b>19,9</b>	6,2	21,3
Samsung Electronics	Корея	Электроника	19,4	<b>19,3</b>	9,0	10,3
Intel	США	Полупроводники	13,6	<b>17,5</b>	17,4	15,4
Roche	Швейцария	Фармацевтика	12,7	<b>14,7</b>	-	2,5
Johnson & Johnson	США	Фармацевтика	12,2	<b>14,6</b>	-	-0,8
Merck & Co.	США	Фармацевтика	13,4	<b>13,6</b>	28,3	10,6

Источник: составлено по: [278], [279].

В период пандемии ключевые ТНК, с целью сохранения своего монопольного положения, активизировали ПИИ в ИР. Компании Amazon это помогло сохранить доминирование в сфере логистики, электронной коммерции и облачных вычислений. Компания Facebook продемонстрировала в 2022 году рост расходов на ИР на 43 %. В Азии лидировали Samsung и Huawei (она только в 2015-2020 гг. анонсировала 76 новых проектов ПИИ в ИР), а в Европе – Volkswagen (рис. 2).



**Рис. 2. Лидеры среди ТНК по числу проектов ПИИ в ИР, 2015-2020 гг.**

Источник: составлено по: [278].

Общеизвестно, что привлечение ПИИ ТНК развивающимися странами способствует росту их занятости, а также внедрению технологий, экономическому росту и интеграции экономики страны в ГЦСС. Однако в литературе приход ТНК на зарубежный рынок связывается не только с получением этими странами выгод от торговли [378], но и с трансмиссией экономических потрясений [193]. Одной авторитетной группой исследователей эмпирически было выявлено, что на зарубежные подразделения ТНК и сами материнские компании приходится около 2/3 международной торговли и одна треть международного производства [200]. Следует добавить при этом, что зарубежные подразделения по сравнению с местными компаниями являются более крупными, капиталоемкими и инновационно интенсивными, ориентированными как экспортеры продукции на зарубежные рынки, и они в меньшей степени ориентированы на импорт промежуточной продукции, доля которого в совокупном выпуске зарубежных подразделений невелика.

Зарубежные подразделения ТНК тесно кооперируются с местными МСП, получая из принимающей страны более 2/3 промежуточных ресурсов. Зарубежные подразделения активно поставляют готовую и промежуточную продукцию на рынки принимающих стран, которая в том числе используется и для организации внутренних ЦСС. В свою очередь, высокий удельный вес ТНК в глобальном экспорте показывает их значимость в ГЦСС. Зарубежные подразделения ТНК участвуют в горизонтальных стратегиях выпуска готовой продукции для внутреннего рынка или на экспорт, а также используемой местными компаниями промежуточной продукции. Что касается вертикальных стратегий, то зарубежные подразделения экспортируют ресурсы, и такие стратегии меньше характерны, например, для пищевой промышленности, а в большей – для производства электроники. При этом инвестиции и торговля в ГЦСС становятся более взаимосвязанными, но торговая и инвестиционная политики до сих пор не рассматриваются правительствами комплексно, в связи с чем и международные режимы торговли и инвестиций остаются фрагментированными.

Фрагментация международного производства – ключевого стратегического направления развития ТНК в последние годы – стала возможной с развитием ГЦСС. С точки зрения размещения международного производства следует дифференцировать горизонтальные и вертикальные ТНК. Горизонтальные ТНК стали предшественником вертикальных, в большей степени отражая ориентацию на рынок, сближая потребителя и производителя и на данной основе уменьшая торговые издержки. Вертикальные же ТНК размещали отдельные звенья производства в странах с наименьшими издержками, и именно данный тип ТНК сыграл ключевую роль для развития ГЦСС, где важную роль играет снижение как издержек международного производства, так и затрат на координацию. Вертикальные ТНК все больше стали прибегать к заключению контрактов с независимыми зарубежными партнерами на основе стратегий франчайзинга, лицензирования и контрактного производства. В итоге в 1990-е годы наиболее предпочтительным вариантом организации ТНК стали сети международного производства в рамках ГЦСС.

#### **1.4. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных компаний в контексте неопределенности процессов экономической глобализации**

Вследствие замедления экономической глобализации в последние годы возник отдельный пул исследовательских проблем по поводу дальнейших направлений и механизмов интернационализации ТНК [22]. Растущая неопределенность по поводу перспектив развития мировой экономики сделал актуальной проблемы «национальности» ТНК, требующей специальных междисциплинарных исследований. Между тем, длительное время считалась положительная роль глобализации в преодолении кризисов [93, с. 62].

Первым ключевым вопросом в контексте исследования экономической глобализации является то, *как происходит ее замедление и как его оценить?* Активность ТНК росла уже в конце XIX века, во время начальной волны глоба-

лизации, поскольку уже тогда НТП привел к уменьшению транспортных издержек, а некоторые стали сделать более совершенными системы защиты прав собственности. Первые ТНК базировались в основном в Европе и создавались в форме обществ с ограниченной ответственностью. После завершения Второй мировой войны характерным трендом стало введение ограничений для иностранных инвестиций во многих странах, например, путем ограничения доли владения иностранным инвестором в принимающей стране. В развитых странах эти ограничения постепенно отменялись в 1960-1970-х гг., а в развивающихся – в 1990-2000-х гг., что свидетельствует о либерализации инвестиционной политики в мире. Это привело к появлению исследований [386], где утверждалось о малозначимости национальной принадлежности ТНК, а собственно проблемы выхода на зарубежные рынки рассматривались лишь «...не более чем проблемы выхода на любой рынок» [288, с. 1426].

Некоторые исследователи приводят оценки, что в мире существует 100 тыс. ТНК с 900 тыс. дочерними компаниями [284, с. 57], однако такая статистика затруднена по причине невозможности отслеживания трансграничных слияний и поглощений, собственников компаний и всех проектов ПИИ. ЮНКТАД указывает на рост количества ТНК и их зарубежных подразделений в 1990-2004 гг. соответственно с 35 до 77 тыс. и с 147 до 773 тыс. [431, с. 12], [432, с. 271]. Особый всплеск ПИИ наблюдался к концу 1980-х годов, что в литературе именуется в качестве «второй волны глобализации» [291]. Причины повышения активности ТНК на международных рынках самые разнообразные, но к классическим из них принято относить поиск рынков или активов, эффективности и ресурсов.

В свою очередь, негативные тренды глобальных ПИИ в последние годы были обусловлены во многом барьерами государственной политики для ПИИ: популярность политики поощрения и государственного программирования ПИИ снизилась во всех группах стран; возросли требования локализации для прямых зарубежных инвесторов; страны стали в большей степени поощрять ПИИ в секторах сферы услуг, а не в материальном производстве.

В зарубежной литературе последних лет исследователи все чаще оперируют термином «слоубализация», означающим замедление процессов международной экономической интеграции и глобализации. Доля торговли в мировом ВВП упала за 2008-2020 гг. с 61 до 52 % (хотя во многом это было обусловлено пандемией, демонстрируя риски дальнейшего расширения ГЦСС). Хотя указанное снижение нельзя назвать значительным (тем более что в 2021 году доля международной торговли в мировом ВВП вновь поднялась до 56,5 %), господствующая на протяжении десятилетий развития международной торговли доктрина либерализации, не дает инклюзивного выигрыша всем странам-участницам торговли. По поводу интернационализации бизнеса мы действительно сталкиваемся с переломным моментом, связанным со все большим доминированием идей регионализма.

Однако интернационализация ни в коем случае не перестает быть значимой, и она по-прежнему выгодна, как и ранее. Наш анализ показал, что отношение международной торговли к мировому ВВП возросло в 1970-2008 гг. с 25 до 61 %, а на отрезке 1960-1990-х годов рост душевого ВВП в мире был более чем двукратным, что сопровождалось существенным сокращением глобальной бедности. Сети международной торговли и ГЦСС в рамках ТНК стали одним из ключевых катализаторов указанных достижений. Поэтому крайне ошибочно подвергать сомнению постулаты о выгодности открытия новых рынков и открытости экономик, базирующихся на обладании сравнительными преимуществами.

Международная торговля исторически базировалась на сравнительных преимуществах и соответствующего масштаба деятельности. Это иногда способствовало достижению монопольных позиций на мировых рынках, и это особенно касается «узкоспециализированных», нишевых товаров. Вместе с тем, даже наличие сравнительных преимуществ на рынке массовых товаров означает конкуренцию, и в данной связи более важную роль играет возможность компании максимально масштабировать собственные операции, чтобы ее не могли догнать конкуренты, которые не могут без существенных инвестиций достичь аналогичного масштаба. В наших исследованиях мы отмечали, что если бизнес не может

эффективно масштабироваться, то даже успех маркетинговой стратегии и хороший товар не смогут удержать конкурентов [22].

Несмотря на неопределенность с глобализацией с началом российско-украинского конфликта, глобальные трансграничные потоки инвестиций и торговли в целом восстанавливались после пандемии. Вследствие нынешнего кризиса будет иметь место сокращение ряда форм международной активности, сдвинется их география, но коллапс в целом вряд ли наступит [144]. В данном аспекте для анализа международной деятельности ТНК хорошим инструментом является *Индекс глобальной интеграции DHL* (англ. – *DHL Global Connectedness Index*), измеряющий глобализацию на основе потоков международной торговли, а также трансграничных потоков капитала, людей и информации. Мы рассмотрели его динамику по ключевым параметрам, входящим в него, и получили следующую картину (табл. 8), играющую значимую роль для обоснования *международного контекста* хозяйственной деятельности ТНК.

**Таблица 8. Изменение параметров Индекса глобальной интеграции, 2020-2022 гг.**

Параметр	Динамика параметра
<i>Международная товарная торговля</i>	После резкого падения международной торговли с начала пандемии она восстановилась уже в начале 2021 года, но в 2022 году вновь усугубились проблемы с поставками, вызвав рост цен (в основном –на продовольствие и топливо). Попытки одних стран снижать импортозависимость за счет поставок из «недружественных» стран делают торговлю еще более нестабильной и усиливают инфляцию. Формирование коалиций с «дружественными» странами – основной риск эскалации торгового протекционизма.
<i>Международное движение капитала</i>	Глобальные потоки ПИИ упали в 2020 году ниже уровня 2005 года, однако уже в 2021 году превысили допандемический уровень, однако ПИИ в новые производственные мощности сильно ослабли, сохраняя риски и сомнения по поводу перспектив ГЦСС. Уход более 400 ТНК из России с начала 2022 года, между тем, не сопровождался изъятием активов, которое могло бы снизить ПИИ (к тому же, на нашу страну приходится только 1 % ПИИ, накопленных в мире). Глобальные ПИИ могут и дальше замедлиться, поскольку в условиях кризиса ТНК склонны не выходить на новые рынки, а защищать существующие.
<i>Международные потоки данных и информации</i>	Беспрецедентное усиление онлайн-контактов в период пандемии обусловило активный рост международного трансфера данных (глобальный интернет-трафик в 2020 году удвоился). Глобализация потоков данных является неопределенной в силу разных подходов стран к кибербезопасности и регулированию потоков данных (риски кибербезопасности значительно усилились в 2019-2022 гг., особенно в 2022-м).
<i>Трансграничные передвижения людей</i>	Карантинные ограничения привели к резкому снижению международного туристического потока (на 73 % в 2020 году), а начало СВО замедлило его восстановление. Замедлились и деловые зарубежные поездки, оказывающие воздействие на эффективное управление внутренними структурами в ТНК. Международная торговля и глобальные ПИИ восстанавливались бы сильнее при отмене ограничений на поездки (кроме того, в результате пандемии произошло замедление международной миграции, что касается значимых специалистов для нужд ТНК).

Источник: разработано автором, [22].

В последние два десятилетия серьезно снизились оптимистические настроения по поводу глобализации мировой экономики: межстрановое неравенство росло, а распределительные последствия глобализации различались в страновом и отраслевом разрезах. Вследствие глобального кризиса 2008-2009 гг. скепсис в отношении глобализации еще более усилился, и даже начали проявляться антиглобалистские явления (китайско-американский торговый конфликт, Brexit). После пандемии коронавируса еще больше утвердились положительные взгляды на «экономический национализм», что, безусловно, ограничивает международный трансферт технологий, ПИИ, развитие ГЦСС и международную торговлю.

Для восстановления ПИИ и экономической динамики в масштабах мирового хозяйства на современном этапе нужны специфические и скоординированные меры политики. Как справедливо отмечается в литературе [116, с. 1023], требуется новый подход в стратегиях ТНК к зарубежному аутсорсингу, а экономические факторы не всегда должны доминировать в решениях о размещении зарубежных производств. На современном этапе, вместе с тем, сохраняются риски регионализации и национализации ГЦС, что, возможно, будет способствовать снижению выгод ТНК от их участия в ГЦСС [116, с. 1023]. Некоторый риск для ТНК также связан с усилением торгового протекционизма между странами. Новые волны и формы дискриминационных ограничений в торговле, как отмечено в специальной литературе [118, с. 28], демонстрируют неэффективность и несостоятельность механизма многостороннего регулирования, сложившегося в рамках ВТО, что требует модернизации этого механизма в направлении повышения устойчивости ГЦСС.

Другим важным аспектом исследовательских вопросов, связанных с экономической глобализацией и деятельностью ТНК, является оценка их *гражданства* и сопутствующих ему *проблем экономического национализма*. С 1970-х годов многие страны достигли либерализации собственных режимов привлечения ПИИ, однако несмотря на это, в отношении зарубежной собственности многие страны (особенно в Латинской Америке и Азии) так и не сняли ограничения.

Соображения национальной безопасности начали интерпретироваться странами по-новому. Так, в ответ на растущие поглощения со стороны инвесторов из Китая, в ЕС разработана новая процедура проверки ПИИ, и такие соображения постепенно распространялись на разные сферы и отрасли (биотехнологии, здравоохранение, медицину). Когда стали поглощаться национальные бренды стран Европы (например, Volvo (2019 г.), Thomas Cook (2019 г.), ClubMed (2015 г.)), это также вызвало серьезные опасения.

После глобального кризиса 2008-2009 гг., как мы указали выше, начали нарастать не только соображения экономического национализма, но и вмешательство государства в процессы интернационализации. ТНК в Европе и США, как это отмечается в исследованиях, «...часто подвергаются неожиданным последствиям своей «национальности» [385, с. 1567]. Понятие «национальности» ТНК в условиях экономической глобализации становилось неопределенным, о чем ранее предупреждала ЮНКТАД, отмечая размытие гражданства владельцев ТНК и их зарубежных дочерних компаний [438, с. XII]. На размытие гражданства указывает, что между материнскими компаниями и их зарубежными подразделениями имеются множественные трансграничные связи, осуществляются «запутанные» транзитные инвестиции (куда входят многие третьи странами), а также сложные структуры собственности на разных уровнях иерархии.

Глобальные кризисы ведут к серьезной нагрузке на национальные бюджеты, поэтому национальность ТНК становится предметом серьезного внимания налоговых органов стран. Акцент на увеличении собираемости налогов вступает в противоречие с более ранним подходом, в соответствии с которым в целях привлечения ПИИ налоги должны быть низкими. Данный подход, между тем, привел к более изощренному налоговому планированию со стороны ТНК, использованию ими сложных юридических структур (как, например, известный и уже упраздненный «двойной ирландский и голландский сэндвич» [163]). Как мы уже указывали, эти вызовы привели к договоренности об установлении глобального



корпоративного налога в размере 15 %, введение которого должно было привести к дополнительным общемировым налоговым поступлениям в размере 150 млрд. долл. [475].

Вероятно, что для того, чтобы оценить национальность ТНК, нужны новые междисциплинарные подходы, которые более четко учитывали бы контекст, риски и специфику страны происхождения и принимающих стран, дистанцию (социально-экономическую и культурную) между ними, отраслевую специфику самих ТНК и их подходы к налоговому планированию. Важную роль при этом играют политические риски в принимающих странах, сказывающиеся на корректировке ТНК ресурсов, используемых в этих странах. Так, например, «риск страны базирования» является одним из ключевых, когда происходит «бегство ПИИ» [212, с. 74], растущее по мере того, как так называемое «институциональное несоответствие» [470] в стране базирования усиливается. Также особо важен контекст принимающей страны, когда ее правительство может потребовать участия ТНК в совместных предприятиях с местными компаниями, либо осуществить передачу технологий, чтобы получить доступ на рынок. Таким образом, имеет место регуляторное воздействие, различающееся в разных отраслях в связи с тем, что правительство расценивает ПИИ в качестве угрозы для местных компаний [140].

Вообще, «гражданство» – неоднозначный вопрос для ТНК. Применительно к ТНК вместо понятия «уклонение от уплаты налогов» в основном используют понятие «налоговое планирование», включающее в себя выбор местонахождения дочерней компании и структуры собственности, который позволяет осуществлять перевод прибыли между странами посредством специального, трансфертного ценообразования, перевода нематериальных активов в низконалоговые/офшорные юрисдикции или использования внутреннего долга. Важным для анализа является вопрос степени уклонения тех или иных ТНК от уплаты налогов. Между тем, Д. Джонс, Т. Лопес справедливо настаивают на уникальности траекторий ТНК и нелинейности процесса экономической глобализации в

целом [292, с. 48]. В связи с этим, в каждом конкретном случае необходим индивидуальный анализ ТНК, стратегии которых выстраиваются вопреки теоретическим ожиданиям. Так, в известной концепции интернационализации ожидается [171] изменение деятельности ТНК лишь тогда, когда риски на рынках будут возрастать, но в реальной практике адаптация разных ТНК происходит совершенно неодинаково

Наконец, важно учитывать, что для современных ТНК, безусловно, *развитие исследований и разработок является ключевой детерминантой укрепления их конкурентных преимуществ* на любых рынках. Использование ТНК преимуществ своего местоположения является ключевой детерминантой для международного бизнеса [211], и это не зависит от того, в каком (кризисном или нет) состоянии находится мировая экономика. Здесь интернационализация исследований и разработок может способствовать получению ТНК дополнительных конкурентных преимуществ, что в итоге положительно скажется на производительности. ТНК осуществляют исследования как в развитых, так и в развивающихся странах, но в последних защита прав интеллектуальной собственности (ПИС) по-прежнему несовершенна. ТНК аккумулируют знания, распределенные по всему миру, и общая эффективность генерации технологий растет, как растет степень защиты технологий от копирования (имитации). Однако выбор местоположения ТНК не всегда удачен с позиций интернационализации исследований и разработок как раз в силу слабых системы защиты ПИС в принимающих странах. В связи с этим, интернационализация ИР по-разному влияет на производительность [339].

В исследованиях уже не раз обсуждалась и доказывалась взаимосвязь между интенсивностью ИР ТНК и процессами ее интернационализации (например, [321]). Глобализация привела к тому, что ТНК стали «субъектами без гражданства», и скепсис по поводу глобализации в последние годы возрос, но, вместе с тем, она на протяжении десятилетий обеспечивала беспрепятственный трансграничный трансферт знаний и идей [194, с. 4]. Осуществление ТНК своих базовых

вых ИР за рубежом обеспечивает компаниям доступ к уникальным компетенциям и знаниям, обеспечивающим новые возможности для корпоративного роста в зарубежных странах.

Н. Кирияма указывает, что увеличение доходов от глобальных продаж дает ТНК стимулы и средства для масштабных ПИИ в ИР и осуществления перспективных инноваций [302, с. 5]. Имеет место чрезвычайная наукоемкость некоторых отраслей, требующих высоких затрат на ИР, но в ГЦСС данных отраслей ТНК самостоятельно (не прибегая к аутсорсингу и глобальным независимым поставщикам) реализуют стратегию инновационного развития [172]. Поэтому ключевые инновационные процессы концентрируются в развитых странах с лучшими системами защиты ПИС и более высокими требованиями рынка к инновационности компаний [481]. Также эти страны предлагают лучший доступ к знаниям и технологиям, обеспечивают возможности для кооперации с местными научными учреждениями. Таким образом, для развитых стран характерен сравнительно высокий уровень институционального развития, который, по мнению исследователей, обеспечивает положительную связь между интернационализацией и инновационной деятельностью [372, с. 234]. Напротив, у развивающихся стран меньше возможностей для инновационного развития, что требует пересмотра соответствующих бизнес-моделей.

В свою очередь, после присоединения к ВТО развивающиеся страны присоединились к участию в его Соглашении по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС). Это обусловило обновление институциональной среды для трансформации компаний развивающихся стран из последователей инноваций в их производителей [383].

Между тем, в рамках настоящей диссертации, в рамках исследования проблем экономической глобализации, мы принципиально не можем обойти стороной вопрос позиционирования развивающихся стран в системе интернационализации производства и капитала, поскольку в последние годы ТНК из развивающихся стран активно осваивают международные рынки, хотя и весьма специфически, что связано с особенностями хозяйственного уклада этой группы стран. В

данном контексте ключевой исследовательский вопрос касается паттернов интернационализации компаний развивающихся стран, что нами ранее рассматривалось на примере компаний Китая и позволило разработать перспективные направления интернационализации компаний развивающихся стран [50].

Действительно, анализ специальной литературы показывает, что в современной науке актуализировался императив исследования ТНК, происходящих из развивающихся стран, число которых резко возросло. Стратегические цели этих ТНК в отношении ПИИ (по сравнению с развитыми странами), как отмечено в литературе [328], отличаются, но еще меньше информации о том, как ТНК развивающихся стран противостоят экзогенным рискам нестабильной глобальной среды. П. Бакли, известный исследователь транснационального капитала, отмечает [174] большую терпимость ТНК из развивающихся стран в принимающих странах, однако их быстрое и агрессивное масштабирование обусловило новые риски, связанные как со странами происхождения, так и с принимающими странами. Отмечается [492], в частности, рост кризисов, стихийных бедствий, политических рисков, делающих мировую экономику все более нестабильной, и это требует изменения научных подходов по преодолению этих рисков ТНК развивающихся стран в ходе их интернационализации.

В данном контексте мы отмечаем появление новых интересных исследований, обсуждающих, в частности: управление рисками в зарубежных подразделениях ТНК [493], специфику интеграции на зарубежных рынки в виде отраслевых кластеров [303], специфик отдельных развивающихся стран с точки зрения привлечения ПИИ [405]. Классическая экономическая наука заложила типичный инструментарий и механизмы интернационализации, однако позднее демонстрировалось воздействие разнообразных факторов (культурных, психологических) на принятие решений в ТНК, поэтому интернационализацию ТНК следует считать преимущественно обусловленной междисциплинарной интеграцией, которая привела к формированию новых областей исследования (нейроэкономики) [184].

ТНК, к которым часто относят компании, у которых минимум 10 % продаж приходится на рынки зарубежных стран, играют важную роль в конструировании сетей современной международной торговли [394]. Весомый пул исследований по интернационализации охватывает анализ ее последствий для производительности, которую, безусловно, связывают с интернациональностью [301]. Вместе с тем, механизмы интернационализации для развивающихся и развитых стран отличаются, и аргументов в пользу интернационализации ТНК из развитых стран часто может быть недостаточно для описания интернационализации ТНК из развивающихся стран. Современные исследователи международного бизнеса подчеркивают особый характер интернационализации ТНК развивающихся стран, что подтверждается, в частности, положениями так называемой «теории трамплинов» [327].

В существующей экономической литературе по исследованию развивающихся рынков обсуждаются зависимости, не всегда убедительные, между производительностью и интернационализацией, в том числе связанные с влиянием правительства страны базирования, которое может обеспечивать доступ к кредитам и предусматривать субсидии для компаний, осуществляющих интернационализацию [252]. Как бы то ни было, в новейших исследованиях демонстрируется необходимость углубленного изучения роли правительств стран базирования в интернационализации своих компаний [482].

Китайские ТНК среди прочих развивающихся стран особенно активно интегрировались в систему мирохозяйственных связей на протяжении десятилетий, и этой интернационализации был присущ ряд специфических черт. После пандемии ТНК из развивающихся стран вновь усилили стратегии ПИИ за рубежом. Среди известных примеров – поглощение State Grid (Китай) компании Cía General de Electricidad (Чили; Naspers (ЮАР) приобрела поставщика цифровых платформ Stack Exchange (США); DP World (ОАЭ), действующая в сфере логистики, поглотила поставщика услуг по дальним перевозкам Syncreon NewCo (США). Среди ТНК развивающихся стран особая активность была характерна

для ТНК Китая, продвигающих все новые усилия и стратегии интернационализации. После того, как в стране началась реализация стратегии Go Global, такие стратегии стали более агрессивными, используя различные инструменты, включая ПИИ и (особенно!) трансграничные слияния и поглощения. Это привело к становлению Китая как глобального инвестора, и процессы интернационализации компаний этой страны активно обсуждались в специальной экономической литературе [167].

Мотивы и последствия интернационализации китайских компаний в рамках стратегии догоняющего развития обсуждались многими исследованиями, которые отмечают особую роль государственных компаний в механизмах интернационализации, и это является причиной отличий данных механизмов по сравнению с развитыми странами [318]. Компании Китая, даже в условиях отсутствия у них специфических преимуществ, не отставали от ТНК развитых стран, и их интернационализация почти не отражалась на их экономическом положении, как это подчеркивает Дж. Пенг [366]. Кроме того, интернационализация компаний ТНК пока находится на начальной стадии и фрагментарна, несмотря на то что Китай серьезно вовлечен в глобальные потоки ПИИ и международную торговлю. Уже в 2020 году Китай стал лидировать по объему экспорта ПИИ, что отражает растущий тренд на интернационализацию экономики страны. По оценкам экспертов [395], 95 % из опрошенных компаний, планирующих интернационализацию, считают, что в среднесрочной перспективе рост их доли на мировом рынке превысит 5 %. При этом интернационализация компаний Китая связана с тремя специфическими компонентами: она представляет способ поддержания быстрого роста; она связана с необходимостью оптимизации распределения ресурсов и повышения устойчивости ГЦСС; она представляет собой инструмент стимулирования ПИИ. Вследствие рассредоточенности по миру ресурсов разработок новейших технологий, ТНК Китая активно формируют инновационные центры за рубежом, чтобы приобрести необходимые опыт и ресурсы.

Повышение открытости и интернационализация экономики Китая во многом реализуется в рамках стратегии под названием «двойная циркуляция», а

также инициативы «Один пояс – один путь» (ОПО). Передовые производства и технологические платформы являются ключевыми сферами для осуществления ПИИ Китая за рубежом. Если проводить ранжирование степени интернационализации китайских компаний, используя показатель доли зарубежного дохода, то порядка 30 % находятся лишь на начальной стадии интернационализации, когда их зарубежные продажи не превышают 10 %. У 25-30 % компаний доля зарубежной выручки находится уже в диапазоне 20-50 %. Выбор географических рынков зависит от отраслевой специфики: энергетические компании Китая в большей степени нацелены на рынки ЮАР и Бразилии, сервисные и торговые компании – на рынок Европы, а интернет-компании и цифровые платформы предпочитают расширяться на региональный рынок Юго-Восточной Азии.

Следует отметить и ограничения для интернационализации компаний Китая, так как большинство из них сталкиваются с барьерами со стороны законодательства зарубежных стран, культурными различиями и коммуникативными барьерами, дефицитом управления при реализации местных проектов, слабой гибкостью и маневренностью в закупках сырья и ГЦСС, существенной дифференциацией при осуществлении операций в отдельных странах. Это, видимо, связано с тем, что нет единой стратегии интернационализации компаний Китая, которая была принята на государственном уровне, а также глобальной экосистемы операций, и это обуславливает проблемы использования возможностей ГЦСС, созданных непосредственно в Китае. В связи с этим, Китаю требуется синхронизированная единая стратегия интернационализации, которая позволила бы создать основу реструктуризации операционных моделей компаний. Если раньше компании Китая быстро осуществляли интернационализацию, а лишь затем улучшали свою стратегию выхода на глобальный рынок, от сегодня необходимо сначала настроить систему управления в рамках ГЦСС, что обеспечит гибкую, надежную и быструю интернационализацию компаний.

Проекты типа ОПОП играют ключевую роль для интернационализации компаний Китая, поскольку инфраструктура данного проекта позволяет компаниям разных отраслей эффективный и быстрый трансферт знаний. Однако в ходе

интернационализации китайских компаний возникают и организационные проблемы, например, выстраивание эффективного управления человеческими ресурсами (HRM), в том числе в международной среде, поскольку справедливо мнение о том, что стратегия компании в целом должна совпадать с ее международной кадровой политикой [313].

Если более углубленно рассматривать возможности интернационализации компаний развивающихся стран, то следует отметить ключевую роль сектора МСП в этих процессах, поскольку значение транснациональных МСП (ТМПС) в глобальных ПИИ существенно. На протяжении более чем двух десятилетий ЮНКТАД изучает интернационализацию МСП с акцентом на их международную экспансию [454, с. 48]. Результаты подобных исследований впервые были опубликованы в 1998 году, однако с тех пор резко возросло значение ГЦСС, фактора цифровизации, и МПС существенно поменяли ландшафт мировой экономики. Поэтому требуются новые подходы на транснационализацию МСП и их участие в глобальных ПИИ. Новый подход ЮНКТАД рассматривает участие МСП в глобальных ПИИ по направлению «Юг – Юг», и в рамках данного подхода основой является то, что законодательная база стран в основном нацелена на масштабные проекты с участием ТНК, не учитывая часто интересы МСП, которые могут являться потенциальными транснациональными инвесторами.

Сегодня только самые продуктивные и динамичные МСП участвуют во внешнеэкономических связях, и лишь немногие – в глобальных ПИИ, и даже эта малая активность с 2015 года имеет тенденцию к снижению. По данным ЮНКТАД, количество проектов ПИИ, которые реализуют МСП, сократилось с 880 до 195 в 2015-2021 гг., и за этот же период доля МСП в валовом объеме «гринфилд»-проектов уменьшилась с 5,7 % до 1,3 % [454, с. 47]. На данный тренд негативно повлияла пандемия, но уже до нее возникли определенные барьеры для интернационализации МСП (торговые конфликты после 2017 года, неравные условия доступа ТНК и МСП к финансированию и цифровой разрыв между ними). В структуре совокупной стоимости глобальной ПИИ в форме «гринфилд»-проектов доля МСП развивающихся стран в 2021 году составила только



6 %, тогда как в совокупном объеме глобальных ПИИ доля этой группы стран составляла 40 %, преимущественно за счет Китая, Индии и Турции, в связи с чем важно учитывать фактор страны происхождения при оценке интернационализации МСП.

Одновременно МСП развивающихся стран в своих ПИИ ориентируются преимущественно на региональный рынок, то есть на соседние и схожие по уровню социально-экономического развития (со страной происхождения) страны, а также концентрируются в отраслях с невысокими постоянными издержками, например, в материало- и энергоемкой промышленности или в таких секторах сферы услуг, как услуги программного обеспечения, информационные услуги и ИКТ.

Интернационализация компаний развивающихся стран также может быть их участие в международных стратегических альянсах (МСА), организованными разными ТНК, однако следует отметить, что феномен «поглощающей способности», которая в рамках МСА может позволить приобрести необходимые знания, но этот аспект, как показывают современные исследования [183], изучен недостаточно широко.

В условиях тренда на глобализацию и рост масштабов экономической деятельности, компании быстро расширялись на рынках, или же переводили производство в страны с низкой стоимостью факторов производства (например, рабочей силы). Но здесь следует учитывать специфику зарубежных рынков, особенно в сфере услуг и секторе информационных технологий. Фундаментальной гипотезой деятельности ТНК является предположение о том, что они в ходе своей интернационализации имеют возможности по корректировке распределения условий работы и ресурсов, однако, чтобы решать проблемы международной конкуренции, не всегда ТНК имеют необходимые знания. Поэтому многие исследователи обратились к стратегическим альянсам [253], чтобы решить проблемы неоднородности зарубежных рынков и поведения конкурентов на них. МСА представляет собой форму сотрудничества разных ТНК, когда они взаимо-

дополняют друг друга компетенциями и знаниями. Многие источники подтверждают эффективность МСА [317], но открытым вопросом остается поддержание динамической эффективности МСА, по мере того как на него будут воздействовать экзогенные факторы.

В любом случае, чтобы понимать процессы интернационализации в развивающихся странах, необходим акцент на разные институциональные условия в отдельных странах. В литературе по международному бизнесу данные аспекты обсуждаются широко, необходимо учитывать роль правительства в процессах интернационализации, которая в развивающихся странах выше, чем в развитых. В частности, важна и эффективность госрегулирования (статический аспект), так и реформы/трансформации в правительстве (динамический аспект). Так, в одном из исследований [393] указано, что в развивающихся странах правительства в сравнительно в большей степени «укоренены» или «встроены» в институциональную систему. Характер госрегулирования будет воздействовать на преимущества и недостатки интернационализации ТНК, поскольку экспорт ПИИ развивающихся стран в большей степени обусловлен их политическими мотивами. Помимо прочего, инструменты господдержки в развивающихся странах могут способствовать повышению конкурентоспособности их ТНК (прежде всего, в технологическом аспекте) за рубежом [50]. Наконец, так называемое «качество правительства» страны происхождения компании может способствовать увеличению производительности ТНК в результате их интернационализации.

## **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**

В последние несколько десятилетий научно-технический прогресс (ГТП) стал ключевым фактором развития международных экономических отношений, обозначившись все большим использованием информационных технологий (ИТ) и информационных услуг, которые обеспечивают все большую поддержку международного бизнеса. Пространственно-организационное поле ТНК на современном этапе претерпевало серьезные изменения под влиянием цифровизации как нового этапа НТП, что анализировалось в ряде специальных исследований [56], [296]. НТП в последние годы трактовался как новый качественный скачок в развитии мировой экономики, происходящий на базе смены технологических укладов [76], [77]. Так, отмечалось [130, с. 10], что по мере исчерпания потенциала одного поколения технологий на смену одному укладу приходит другой, и это представляет собой фундаментальные изменения в сфере инноваций. НТП, вместе с тем, приобретает транснациональный характер вследствие почти неограниченного трансграничного трансферта технологий, при помощи которого страны (в том числе не всегда добросовестно) приобретают дополнительные технологические преимущества. Такой тренд в том числе привел и к распространению новой модели международного бизнеса – на основе ГЦП.

Следует отметить, что модели экспортоориентированного развития и зарубежный аутсорсинг ТНК, базирующихся в развитых странах, позволили некоторым развивающимся странам занять достойное место в новейших технологических трендах. В частности, максимальных успехов на данном поприще достигли Индия и Китай, что способствовало росту технологического разрыва в группе

развивающихся стран. В итоге повышается неоднородность технологического пространства глобальной экономики в целом, а параллельно с этим наблюдается [101] усиление дифференциации уровней социально-экономического развития стран, что ведет к росту глобальной бедности.

Дополнительно, в результате экономической глобализации, инновации стали одним из ключевых факторов борьбы ТНК за зарубежные рынки. Цифровизация стада беспрецедентным этапом развития мировой экономики, изменяя национальные стратегии экономического развития. Специфика новейшего этапа НТП, как это указывают Кириллов В.Н. и Смирнов Е.Н. [63, с. 71], заключается в том, что резко возросли возможности по быстрому масштабированию хозяйственной деятельности на базе цифровых технологий, а также появились новые модели международного бизнеса на основе ГЦП.

Постиндустриализация мировой экономики сделала ИТ ключевым ресурсом и фактором производства. Чем больше компания, тем больше у нее потребность в сложной инфраструктуре ИТ и ее грамотном менеджменте. Для современных ТНК мы выделяем следующие *преимущества* от использования ИТ:

- коммуникативные преимущества, способствующие росту производительности, ускоряющие принятие решений и упрощающие выход ТНК на новые зарубежные рынки, что в последние годы во многом реализуется платформами для видеоконференций, онлайн-встреч, которые предоставили новые возможности для удаленной работы (Zoom, Microsoft Teams);

- внедрение передовых ИТ дает ТНК преимущества перед конкурентами, поскольку те компании, которые использовали стратегию так называемых «первопроходцев», использовали ИТ для создания новой продукции и ее дистанцирования от страны базирования;

- снижение затрат на основе использования инфраструктуры ИТ, когда крупные ТНК централизуют некоторые свои функции в одном месте, либо переносят некоторые дорогие функции в онлайн-среду;

- ИТ позволяют устранить культурные и географические границы, поскольку межстрановой обмен информацией между странами гораздо проще;

- хранение и защита ценной корпоративной информации при помощи ИТ;
- ИТ предоставляют новые возможности по исследованию потребителей,

что положительно сказывается на продажах компании [53, с. 53-54].

Мировой рынок ИКТ последовательно эволюционировал, воздействуя на зарубежную деятельность ТНК, и в этой эволюции нами было выделено несколько *этапов*, которые по существу являются волнами НТП:

- 1950-1960 гг. – сектор ИТ стал отдельной отраслью вследствие создания транзисторов, был сформирован мировой рынок компьютеров, лидером которого стала компания IBM. Издержки производства и цены микропроцессоров снижались, число пользователей росло и уровень конкуренции повышался.

- 1970-е годы – ужесточение международной конкуренции на рынке; рост спроса на программное обеспечение; формирование на рынке ключевых производителей оригинального оборудования (*OEM-производители*, Original Equipment Manufacturers).

- 1980-1990-е гг. – серьезные успехи на рынке компаний Apple (выпуск компьютера Macintosh) и Microsoft (разработка операционной системы Windows), ставшие монополями игроками в отдельных сегментах рынка;

- 2000-е гг. – обвал капитализации компаний Apple и Microsoft, на смену которым приходят платформенные игроки (типа Google, Amazon и т.п.), в основном вследствие масштабного роста пользователей Интернет (выросло в 2000-2010 гг. в пять раз и охватив 30 % населения мира), параллельно чему развивалась и совершенствовалась глобальная инфраструктура серверов.

- 2010-2023 гг. – процесс консолидации и еще большее ужесточение конкуренции на рынке, ведомой крупнейшими технологическими компаниями (Facebook, Apple, Google). Появление новых ГЦП способствовала стандартизации технологий и снижению технологических издержек, что, в свою очередь, способствовало выходу на мировой рынок ИТ новых компаний, следствием чего стало снижение цен и маржи.

Одно время в технологическом развитии мировой экономики стала популярной модель кластеров в сфере ИТ, и технологические кластеры во многих

странах зарекомендовали себя как центры инноваций в США (Кембриджский технологический кластер, Силиконовая долина), Индии (Хайдарабад и Бангалор) и других странах. Для ИТ-кластеров характерно то, что они первыми внедряют технологии и постоянно поддерживают высокие темпы внедрения инноваций, нацелены на сотрудничество между членами кластера по обмену информацией (трансферта технологий) в условиях высокой конкуренции. Развитие успешных ИТ-кластеров во многих странах показывает, что для повышения их эффективности необходимы государственные стратегии поддержки ПИИ, что особенно актуально для развивающихся стран.

Новый этап технологического развития мировой экономики обусловлен Четвертой промышленной революцией (Индустрия 4.0), проявляющийся в последовательной и всеохватной цифровизации всей системы международных экономических отношений. Концепция Индустрии 4.0 впервые была анонсирована в Германии в 2011 году, а до 2013 года проходила ее апробация и оценку ведущими промышленными ТНК Германии. Эта концепция предполагает комплекс технологических инноваций, кардинально трансформирующих процессы производства [12]. Вместе с тем, данная концепция охватывает не только производство товаров, но также услуги, связанные с выпуском этих товаров [124, с. 57], систему общественных и коммерческих услуг. По существу, четвертая промышленная революция – качественный скачок в развитии мировой экономики, однако в значительной степени ее следует рассматривать с позиций воздействия ГЦСС и стратегии современных ТНК. Основные элементы цифровизации – автоматизация на основе робототехники, Интернет вещей, искусственный интеллект, аддитивные производства – будут способствовать новой волне трансформаций, когда будут стираться границы между виртуальным и реальным миром и формироваться киберфизические производственные системы.

Параллельно с приведенными выше этапами развития мирового рынка ИТ необходимо установить периодизацию в развитии мировой цифровой экономики. Несмотря на то, что термин «цифровая экономика» был введен еще в 1995

году, до сих пор нет единой его дефиниции, и под ним в собирательном контексте понимают совокупность экономических процессов, связанных с применением вычислительных, цифровых технологий, а также ИТ на основе систем связи и ИТ-инфраструктуры. В развитии цифровой экономики мы разграничиваем несколько *этапов*, по своей хронологии отличающихся от эволюции мирового рынка ИТ:

- начальный этап (1950-1980-е гг.), когда в мире начали распространяться инновации, однако без глобальной инфраструктуры в виде сети Интернет;

- возникновение сети Интернет (1980-1990-е гг.), ставшее ключевым этапом развития цифровой экономики, поскольку распространение данной сети обусловило беспрецедентное уменьшение транзакционных расходов, главным образом информационных издержек. На этой основе стало возможным преодоление информационной асимметрии, что привело к росту количества и скорости сделок. При этом эксперты Всемирного банка отмечают, что за счет сети Интернет транзакционные издержки уменьшаются почти до нуля [472, с. 71].

- развитие сетевого общества на основе телефонной связи нового уровня (1990-2000-е гг.), когда функции мобильных телефонов революционно расшились, появились смартфоны и существенно возросла плотность коммуникаций.

- появление и развитие новейших цифровых технологий (2000-е гг. – настоящее время), роль которых в международной торговле усиливается (электронные сервисы услуг, платежные системы, интернет-магазины).

Текущий этап технологического развития мировой экономики будет значительно отличаться от более ранних трех промышленных революций (создание парового двигателя; изобретение конвейерного производства; послевоенная компьютерная революция). Предыдущая, компьютерная революция положила начало комплексной автоматизации производства. В ходе четвертой промышленной революции физические и цифровые системы все больше сближаются, а ведущие ТНК вынуждены адаптироваться к условиям цифровизации, чтобы получить конкурентные преимущества, которые невозможно было достичь ранее (например, формировать заказы на основе персонифицированных предпочтений

клиентов, способствуя тем самым повышению их лояльности). Следствием обретения дополнительных конкурентных преимуществ является значительное снижение удельных производственных издержек в компании, позволяя производить продукцию, обладающую уникальной индивидуальной спецификой по цене продукта массового производства.

Цифровизация ведет к изменению структуры отраслевых рынков и отмечается рост конкурентоспособности некоторых компаний в данной среде [120, с. 31]. Однако в эпоху цифровизации наиболее конкурентоспособны будут компании, обладающие уникальными платформами, интегрирующие потребителей, поставщиков и партнеров. Уже сложились компании подобного типа, именуемые как технологическими гигантами, так и глобальными цифровыми платформами (Alibaba, Amazon, Booking, Uber). Технология платформ значительно сокращает процесс производства, позволяет покупателям и продавцам быстро найти друг друга, заключить договора, оценить потенциальных партнеров, провести необходимые расчеты. Формирование платформ существенно удешевляет и ускоряет взаимодействие разных субъектов, позволяя устранить посредников и тем самым увеличить производительность труда. Преимуществом ГЦП является возможность обслуживания клиентов по всему миру. Глобализация самих платформ происходит посредством интеграции новых экосистем, которые охватывают все большее число компаний и рынков.

Одним из важнейших трендов цифровизации мировой экономики стало развитие так называемого Интернета-вещей. Появившись в 1999 году, технологии «Интернета вещей» (IoT, Internet of Things, IoT) стала глобально ориентированной в связи с интенсивным использованием планшетов и смартфонов, а также когда к сети Интернет стали подключаться другие устройства (системы безопасности, офисная техника). Основой IoT является технология взаимодействия между машинами (англ. (англ. – machine-to-machine, M2M), подразумевающая передачу информации между ними. Широкое распространение получили устройства (например, датчики) подключаемые к мобильным и беспроводным



сетям. Эти датчики могут без помощи человека взаимодействовать друг с другом. В 2008-2009 гг. число подключенных к глобальной сети устройств уже превысило население Земли (так называемый переход к «Интернету вещей» от «Интернета людей»). Компании в разных отраслях все чаще используют IoT для повышения эффективности своей работы и качества обслуживания, лучшего понимания потребностей клиентов и оперативности принятия решений. Примерами IoT в повседневной жизни являются разнообразные технологии «умного дома» для обеспечения комфорта проживания. Эксперты ожидают, что в 2022 г. мировой рынок технологий «умного дома» достигнет объема в 121,7 млрд. долл. при среднегодовом темпе прироста в 14 % [411]. Широко признано применение технологий IoT в жилищно-коммунальном хозяйстве, а также эксперты (В.Д. Маркова) отмечают их популярность в логистике, на транспорте, энергетике, здравоохранении, сельском хозяйстве, производстве продовольствия и пр. [74]. Наиболее быстрорастущими сегментами применения IoT становятся интеллектуальные энергосистемы, умное здравоохранение и подключенные автомобили. Так, в 2020-2025 гг. ожидается рост расходов на IoT в здравоохранении с 72,5 до 188,2 млрд. долл. [275].

Вместе с тем, основным риском для корпоративных стратегий ТНК является то, что для современной отрасли IoT характерна незрелость услуг, технологий и компаний, оказывающих эти услуги, поэтому для компаний, использующих IoT ключевой задачей, а также отсутствие некоторых компетенций и навыков будет главной задачей. По прогнозам, к 2025 г. число подключений к IoT возрастет в мире до 25 млрд. [384], а значит, увеличатся и риски кибератак (ожидается, что в 2020-2025 гг. рынок безопасности в сфере IoT вырастет с 12,5 до 36,6 млрд. долл. [242]). Кроме того, по мере роста подключений возрастает потребность в управлении устройствами, мониторинге, контроле, выявлении ошибок, модернизации программного обеспечения. Для устройств IoT уже недостаточно традиционных сетей мобильной связи, а параметры традиционных сетей по потребляемой мощности и объему памяти (например, iOS, Windows) уже

не отвечают требованиям для устройств IoT, поэтому здесь необходима разработка новых, IoT-ориентированных операционных систем. Наконец, перспективным направлением развития IoT должно стать развитие IoT-платформ и IoT-экосистем.

По оценкам, в 2018-2023 гг. произошло почти удвоение информации, хранящейся в мире на разных устройствах, при этом все больше информации будет храниться на корпоративных хранилищах [268], поскольку для крупных ТНК характерно непосредственное использование электронной информации, сосредоточенной в специализированных дата-центрах, откуда она поступает в облачные хранилища. Крупнейшие транснациональные технологические гиганты (Amazon, Facebook, Google) имеют такие центры в разных регионах и странах. В последние годы быстрыми темпами возрастает объемы информации в таких центрах. Ввиду потребностей ключевых ТНК и технологических гигантов отмечается высокая динамичность данного рынка. Рост рынка центров обработки данных в 2019-2023 гг. оценивается в 284 млрд. долл. [426].

Отметим, что продукция цифровой экономики обладает рядом преимуществ по сравнению с материальными благами: электронная продукция может неоднократно копироваться и по ней нет дефицита предложения, в связи с чем она дешевле. Опыт последнего десятилетия показал, что цифровая экономика обеспечивает рост конкурентоспособности, стимулирует ПИИ и ведет к росту производительности труда. Доля цифровой экономики в ВВП многих стран имеет тенденцию к росту, а сфера перераспределения постепенно становится виртуальной. Пандемия коронавируса еще более подстегнула процесс цифровизации компаний и формирования принципиально новых их бизнес-стратегий.

В последние два десятилетия в мире наблюдалось кардинальное изменение структуры международного производства, в которое вовлекались многие компании, работающие в сфере ИТ. Если в 2007 году ведущее место по показателю рыночной капитализации занимали компании из нефтяной промышленности, банковской сферы и т.д., т.е. из традиционных отраслей материального производства, то уже к 2016 году ведущие позиции стали занимать международные

компании – технологические гиганты (Apple, Google, Amazon и др.). В десятке крупнейших компаний мира по рыночной капитализации на 2020 год было 7 представителей США (Apple, капитализация которой превысила 2,1 трлн. долл.; Microsoft Corp., Amazon.com, Alphabet, Facebook, Tesla, Berkshire Hathaways) и 2 – Китая (Tencent и Alibaba). В США безусловным лидером является корпорация Apple, а на рынке стран Азии – крупнейшая платформа электронной торговли Alibaba, взаимодействующая с потребителями из более чем двухсот стран мира и успешно конкурирующая с аналогичными американскими гигантами eBay и Amazon.com.

Деятельность технологических гигантов неравномерно распределена по планете, и это во многом обусловлено тем, что глобальная сеть Интернет неравномерно покрывает страны и регионы мира. Так, Китай, занимая лидирующие позиции по числу пользователей Интернета, обладает сравнительно невысоким проникновением этой сети, охватывающей лишь около 60 %. Наиболее высокие уровни проникновения Интернета характерны для США (94,5 %) и Японии (93,7 %) (справочно: в России – 80 %). По отдельным регионам уровень проникновения сети Интернет также существенно варьируется.

Параллельно с приходом большого числа новых компаний на мировой рынок ИТ наблюдалось расширение рынков ИТ за счет аналогичного появления новых сегментов данного рынка – IoT, на который приходится до 85 % объема мирового рынка ИТ, а также робототехники, искусственного интеллекта, технологий дополненной и виртуальной реальности. IoT нашел широкое применение во многих отраслях, но также большой приток венчурного капитала и инвестиций испытывал мировой рынок технологий искусственного интеллекта, поскольку многие ведущие ТНК стремятся интегрировать ИИ в свои корпоративные цифровые стратегии, и больше всего здесь продвинулись корпорации США на основе развития прогрессивных инноваций и экосистем. В свою очередь, следует отметить новый этап развития мирового рынка робототехники, которая становится все более интеллектуальной и легко интегрируемой в бизнес-стратегии. Робототехника традиционно широко применяется в отраслях обрабатывающей

промышленности (особенно в странах Азии), но промышленные роботы все интенсивнее проникают в энергетику, горнодобывающие отрасли, транспорт. При этом часто наблюдается интеграция робототехники с IoT, облачными вычислениями и ИИ. Следует отметить внедрение технологий 3D-печати, которые частично уже бросают вызов традиционным моделям офшоринга ТНК и способствуют решорингу производств [53, с. 57].

США являются безусловным лидером с точки зрения внедрения Big Data, ИИ, облачных вычислений и IoT. Однако в Китае и Индии и ряде других стран уже появились крупные конкуренты, работающие в указанных сферах, которые добились серьезных конкурентных преимуществ в цифровой экономике. Так, в Азии эффективно внедряются технологии IoT и робототехники, особенно промышленными ТНК Китая. В Европе следует отметить промышленные ТНК в Германии и корпорации в сфере услуг в Великобритании, однако Европа пока отстает от США по внедрению новых цифровых технологий.

Цифровизация стала ключевым мегатрендом процессов интернационализации ТНК, существенно упрощая сам процесс интернационализации и ведя к росту производительности капитала и труда (снижение операционных затрат), снижая значение традиционной индустриализации (за счет промышленной роботизации), которая стала для многих стран ключевой стратегией догоняющего развития и уменьшения глобального неравенства. Цифровые технологии также способствовали увеличению производительности и снижения издержек на уровне ГЦСС (например, облачные платформы улучшают степень информированности ГЦСС, или оцифровка операций делают функционирование ГЦСС более прозрачным).

В период пандемии данная тенденция усилилась за счет развития онлайн-торговли ТНК в странах, где у них нет собственных подразделений. Цифровые технологии способствовало росту прибыльности новых проектов онлайн-торговли и снижению постоянных издержек. Таким образом, на наш взгляд, стратегия цифровизации для ТНК предполагала следующие *ключевые изменения*:

- изменение системы конкурентных преимуществ: для цифровой продукции (в отличие от физической) эффективность ГЦСС менее значима, поскольку цифровые товары легче копировать и адаптировать для потребителей без дополнительных издержек);

- снижение операционных затрат посредством упрощения коммуникаций, координации и повышения степени стандартизации бизнес-процессов (цифровой учет упрощает логистику, программное обеспечение способствует улучшению связей с потребителями на самых отдаленных зарубежных рынках);

- значительное снижение значения фактора специфики активов и фактора местоположения (цифровые ТНК могут просто масштабироваться на зарубежные рынки без физического присутствия и осуществления поставок в странах, где они осуществляют продажи);

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

### **2.1.2. Изменение подходов к оценке потенциала цифровизации развивающихся стран**

В то же время, одним из вызовов технологического развития мировой экономики является вовлечение развивающихся стран в процессы цифровизации. В соответствии с одной из задач исследования нам предстоит рассмотрение стратегий ТНК развивающихся стран под воздействием цифровизации, поэтому необходим анализ данного явления применительно к экономикам указанной группы стран в целом, что особенно важно в условиях нынешних неопределенностей и вызовов развития мировой экономики.

Современный этап глобализации мировой экономики позволяет констатировать несостоятельность многих подходов к оценке инструментов экономического роста и развития отдельных стран. Так, в специальных исследованиях ука-

зывается на то, что парадигма социально-экономического развития и классические модели развития имеют тенденцию к пересмотру [114, с. 104]. В данном контексте отметим, что экономическое и технологическое развитие стран являются взаимосвязанными, а в условиях цифровизации мировой экономики технологический фактор стал ключевой детерминантой оценки конкурентных позиций субъектов мирового хозяйства.

Технологическое развитие субъектов мировой экономики в последние годы описывалось в литературе в контексте анализа национальных инновационных систем (НИС), эффективность формирования и развития которых во многом обеспечила нынешний потенциал цифровизации экономик стран мира. Отмечается, что сформированные в мире НИС достаточно неоднородны, поскольку при их создании использовались разные подходы в части, например, кластеризации, распространения и внедрения инноваций [134, с. 149]. Более того, исследователи [130, с. 13] указывают на то, что почти во всех развивающихся странах так и не было создано конкурентоспособных НИС, которые бы способствовали значимому усилению их позиций на высокотехнологичных рынках, а позднее – на рынках цифровых товаров и услуг. Мы отмечаем, что в классической литературе по мировой экономике вопросы цифрового развития экономик зарубежных стран затрагиваются крайне фрагментарно, исключительно в рамках воздействия научно-технического прогресса на развитие национальных экономик и международных экономических отношений [15], [80].

За последнее десятилетие география трансграничной экономической деятельности в мировом хозяйстве изменилась, что обусловлено воздействием цифровизации на международную торговлю, глобальные прямые инвестиции и зарубежную инвестиционную деятельность. Вместе с тем, объективной проблемой остается наращивание потенциала стран с формирующимся рынком в глобальной добавленной стоимости.

В целом, речь идет о переформатировании места и роли развивающихся стран в новой системе международного разделения труда (МРТ). Современное

МРТ формируется преимущественно в рамках участия в ГЦСС, поэтому последовательная и комплексная интеграция развивающихся стран в ГЦСС будет способствовать упрощению их доступа на зарубежные рынки, привлечению в них прямых зарубежных инвестиций, что, в свою очередь обеспечит доступ их доступ к новейшим цифровым технологиям. Более того, если страны займут свою нишу в ГЦСС в решении узкоспециализированных задач, это будет вести к росту создаваемой ими добавленной стоимости и национального дохода.

Это особо актуально для малых развивающихся стран с узкими внутренними рынками и с большими барьерами для компаний в части выхода на внешний рынок. К настоящему времени лишь некоторые азиатские страны смогли интегрироваться в ГЦСС, обеспечив технологическое развитие и повышение конкурентоспособности своих отраслей (этот аспект подтверждается современными концепциями [68, с. 9] международного трансферта технологий, на основе которого возможно преодоление отраслевых барьеров). Вместе с тем, актуальной задачей остается встраивание развивающихся стран в высокодоходные сегменты ГЦСС, в частности в постпроизводственную деятельность, что может быть обусловлено высоким потенциалом этих стран по развитию дешевой нематериальной цифровой инфраструктуры, связанной с облачными вычислениями, аналитикой Big Data, «интернетом вещей» и пр.).

Если же рассматривать сегмент проектировки и дизайна продукции, то в этой связи развивающиеся страны испытывают соответствующий дефицит квалифицированных кадров, однако на этой стадии, предшествующей основному производству, цифровые технологии обеспечивают снижение стоимости дизайна и делают его более гибким (наблюдается отказ от высококвалифицированных кадров на данном этапе). Катализатором этого выступают аддитивные технологии, снижающие цикл жизни товаров. Поэтому в условиях цифровизации такие товары могут производиться массово на основе традиционной инфраструктуры и технологий [439], что повышает возможности участия развивающихся стран.

Значительный потенциал положительного воздействия цифровизации на экономику развивающихся стран содержится в сфере их участия в международной торговле, которая в последние годы испытывает все новые волны турбулентности, связанные с возросшим межстрановым протекционизмом, ведомым обострением торгового конфликта между США и Китаем. Эта тенденция, как мы указываем в наших исследованиях, усугубляется волатильностью курсов валют многих стран, дестабилизацией мировой финансовой системы, ростом оттока капитал из стран с формирующимся рынком, актуализацией так называемой «головомки производительности». Кроме того, значительным ограничением для развития международной торговли является само распространение цифровых технологий, в условиях которого ТНК имеют все меньше стимулов для зарубежного офшоринга своих производств [32, с. 40].

Более того, активный экономический рост развивающихся стран в 1990-е годы, казалось бы, формирует условия для преодоления неравенства в уровнях межстранового социально-экономического развития, однако такой конвергенции не произошло, поскольку после кризиса 2008-2009 годов развивающиеся страны столкнулись с серьезным замедлением экономического роста, а технологический разрыв между странами в условиях цифровизации усилился. Наконец, дешевизна факторов производства развивающихся стран перестала рассматриваться как их основное конкурентное преимущество в международных экономических отношениях. Поэтому рассматриваемым странам, как отмечает известный исследователь К. Дервиш [203], необходимо специальное регулирование и эффективное внедрение цифровых технологий, чтобы было возможно преодолеть новые указанные разрывы.

Исторически в послевоенные десятилетия наблюдалась значительная интернационализация экономик развивающихся стран за счет существенного усиления их участия в международном обмене как экспортеров, обеспечивающих около двух третей взаимной внутриотраслевой торговли развитых стран. В результате структура международной торговли стала асимметричной и несбалан-



сированной (что, вероятно, стало ключевой детерминантой усиления неравенства между разными группами стран), а озабоченность по поводу невозможности развивающихся стран извлечь выгоды от участия в обмене возросла. В этой связи актуализировались вопросы эффективности многосторонней торговой политики, однако успехи развития новых индустриальных стран как экспортоориентированных экономик немного снизили актуальность этих вопросов.

Вместе с тем, к 1990-м годам влияние научно-технического прогресса на развитие мировой торговли расширилось, упростив процессы фрагментации международного производства в рамках ГЦСС и акселерировав участие в международной торговле азиатских стран, главным образом, Китая. Однако это сопровождалось ростом взаимной торговли развивающихся стран, которая развивалась, с одной стороны, на базе дальнейшей консервации некоторых стран в качестве экспортеров сырья, а с другой – на фоне усиления гиперспециализации таких стран, как Китай. В этой связи мы обращаем внимание, что цифровизация не является всеохватной в условиях такой атрофированной и несбалансированной специализации, которая порождает неравенство даже в группе развивающихся стран с точки зрения их участия в ГЦСС.

Таким образом, гиперглобализация, упоминаемая в современной литературе [105, с. 30-31], привела к тому, что некоторые развивающиеся страны сократили свой разрыв даже с развитыми странами, реализовав потенциал своих технологий для обеспечения диверсификации и модернизации экономики и обеспечив свои прочные позиции в качестве экспортеров продукции обрабатывающей промышленности. Это стало особенно характерным для стран Азии, на которые к середине 2010-х годов уже приходилось до 90 % экспорта промышленных товаров стран с формирующимся рынком [442, с. 45].

Мы подробно обращаемся к аспектам участия развивающихся стран в международной торговле в связи с тем, что теоретически за счет гиперглобализации развивающиеся страны должны обеспечить себе узкоспециализированные ниши в ГЦСС, и интеграция этих стран в мировую экономику будет проходить быстрее, чем ранее. На самом же деле оказалось, что в условиях гиперглобализации

следствием развития международной торговли является поляризация доходов и неравномерное распределение доходов не только между развитыми и развивающимися странами, но и внутри последних.

В целом, несмотря на стабилизацию темпов роста международного обмена и усиления участия в нем развивающихся стран, влияние цифровизации, проявляющееся в распространении глобальных цифровых платформ, еще больше упрощает и снижает стоимость трансграничных взаимодействий. Основным конкурентным преимуществом глобальных цифровых платформ являются, по мнению исследователей, отлаженные внутренние взаимосвязи, а также применение концепции совместного использования, в основе которой лежит доступ к благу, а не владение им, что делает использование активов более эффективным [117, с. 61]. Для развивающихся стран важным инструментом является вовлечение в глобальные платформы электронной коммерции, чтобы обеспечивать большую интеграцию потребителей и производителей. Однако развивающиеся страны должны также обеспечивать защиту собственных платформ, что возможно на основе механизмов государственно-частных платформ.

В частности, мы полагаем, что существенный потенциал для развивающихся стран содержится в развитии малых компаний (цифровых, или технологических стартапов), интернационализация которых начинается с их зарождения. Учитывая несомненные выгоды от участия разных стран в глобальных цепочках создания стоимости, которые широко отражены в современной специализированной литературе [119, с. 37], для развивающихся стран политика по распространению и внедрению таких стартапов должна стать определяющей в условиях дальнейшей цифровизации. Такой подход позволит усилить международный трансферт технологий и обеспечить принципиально новую стратегию догоняющего развития для развивающихся стран [32, с. 41].

Необходимо также принимать во внимание изменение архитектуры ГЦСС под влиянием автоматизации, «интернета вещей», искусственного интеллекта и глобальных цифровых платформ, которые способствуют усилению международной торговли услугами, которая, казалось бы, благоприятна лишь для развитых

стран как глобальных и основных инноваторов. Однако развивающиеся страны здесь также могут встраиваться в ГЦСС в качестве экспортеров услуг с невысокой добавленной стоимостью. Вместе с тем, в контексте цифровизации ГЦСС следует учитывать, что системы защиты интеллектуальной собственности в развивающихся странах еще достаточно слабы, поэтому офшоринг технологий ведущими ТНК в менее развитые страны пока является сомнительной стратегией.

Развитие цифровых технологий ставит под сомнение модель индустриализации развивающихся стран, основанной на трудоемком экспорте, который параллельно с развитием научно-технического прогресса обеспечил снижение торговых издержек, ускорение международного обмена и усиление специализации стран на производстве новых товаров/услуг [81, с. 7]. В итоге многие развивающиеся страны перешли от трудоемкого экспорта к освоению ниш новых товаров, что было отчасти обусловлено развитием процессов автоматизации производства, а отчасти – распространением новых цифровых технологий. Пока же выгоды развивающихся стран от их участия в международной цифровой торговле не оценены и не являются очевидными, поскольку в этой группе стран есть существенные проблемы. Например, в части развития цифровой инфраструктуры, цифровых навыков и компетенций, цифрового предпринимательства.

Для экономик развивающихся стран цифровизация, безусловно, является дорогостоящей, поэтому им необходимо усилить так называемый «абсорбционный потенциал» [63, с. 82] в части усиления своих организационных и институциональных возможностей для ускорения разработки новых технологий и их последующего международного трансферта. Превентивный характер политики по цифровизации экономики, вероятно, является эффективным, однако он должен быть неразрывно связан с цифровизацией потребления, которое должно становится более кастомизированным. В свою очередь, грамотным подходом является производство развивающимися странами реверсных инноваций, производимых зарубежными подразделениями ТНК, а затем используемых на рынке страны материнской компании. Производство таких инноваций может происходить в рамках стратегии интернационализации упомянутых нами цифровых стартапов.

В условиях очевидного монопольного доминирования глобальных цифровых платформ развивающиеся страны практически не предпринимают попыток по обеспечению их неконкурентным практикам, хотя соответствующие инструменты активно используются развитыми странами. Так, многие правительства используют меры по локализации, которые в условиях цифровой экономики означают ограничение расположения вычислительных средств/серверов пределами национальных границ. Такой подход способствует росту прямых иностранных инвестиций зарубежных компаний в цифровую инфраструктуру развивающихся стран, способствует преодолению зависимости от инфраструктуры развитых стран и в целом позволяет защищать зарождающиеся цифровые отрасли. Также развивающиеся страны должны наращивать собственное производство цифровых услуг, поскольку в настоящее время передача контента идет в основном электронными способами [110, с. 77]. Данное направление может стать ключевым источником перехода от чистого импорта цифровой продукции/услуг к их экспорту. Во многом потенциал роста цифрового экспорта может быть реализован за счет масштабных государственных программ профессионального обучения и поддержки развития цифровой инфраструктуры.

### **2.1.3. Технологическое неравенство в новых условиях развития транснациональных компаний и глобальных цифровых платформ**

В качестве еще одного из вызовов современного этапа технологического развития мировой экономики выступает рост межстранового технологического неравенства и усиление неравномерности социально-экономического развития стран, наблюдающийся в условиях развития и широкого распространения в мире как ТНК – технологических гигантов, так и ГЦП. Цифровизация ведет к усилению глобального технологического неравенства, когда развивающиеся страны начинают серьезно отставать по степени развитости цифровых рынков и внедрения цифровых технологий.

В первую очередь необходим анализ *форм, в которых проявляется глобальный технологический разрыв* в современном мире. По мере обострения

международной конкуренции для развивающихся стран формируются новые вызовы в контексте их включения в процессы цифровизации, всеобъемлющее развитие которой может способствовать снижению неравенства в доходах. Вместе с тем, при своих очевидных преимуществах, цифровая трансформация наносит и ущерб развивающимся странам. В специальной литературе [256] уже обсуждалось положительное воздействие цифровой трансформации на ВВП на душу населения, производительность труда и занятость, однако она все же неоднозначно воздействует на экономики развивающихся стран, расширяя и обостряя дискуссию о роли этой группы стран в будущем международном разделении труда.

Дополнительно следует добавить, что конвергенция в социально-экономическом развитии между разными группами стран неотрывно связана с вовлечения и участия развивающихся стран в ГЦСС, в которых в основном формируется современное международное разделение труда. Развивающимся странам весьма сложно интегрироваться в высоко- и даже среднетехнологичные участки ГЦСС, и за ними остается роль поставщиков промежуточной продукции или ресурсов, обладающих невысокой добавленной стоимостью (основные причины – слабая инновационная политика стран, низкий уровень инвестиций в человеческий капитал и невысокая технологическая готовность).

В условиях глобального кризиса 2008-2009 годов позиции ключевых ТНК на высокотехнологичных рынках ухудшились, затраты стран на исследования и разработки уменьшились, и, кроме того, начал стагнировать спрос на электронику и продукцию автомобилестроения. Однако в результате кризиса параллельно наблюдалось и сокращение технологического разрыва между развитыми и развивающимися странами.

Наши совместные с Е.Н. Смирновым исследования показывают, что экономическая гиперглобализация на протяжении десятилетий способствовала повышению открытости экономики, а выгоды и прибыль от НТП концентрировалась в основном в развитых странах, что стало ключевым вызовом для техноло-

гического развития стран с формирующимся рынком, повышения ими добавленной стоимости в мировом производстве. Цифровизация укорачивает ГЦСС, усиливая взаимосвязанность их звеньев, однако это может быть как преимуществом, так и вызовом для глобального технологического неравенства [54]. При этом не следует забывать о том, что более широкое вовлечение развивающихся стран в ГЦСС усиливает для них интенсивность привлечения ПИИ, что упрощает их выход на мировой рынок и углубляет международную специализацию. Для развивающихся стран с малыми национальными рынками, где компании сталкиваются с многими ограничениями на сотрудничество с ключевыми ТНК, данный вопрос стоит особо остро. Примечательно, что известная экспортоориентированная модель позволила лишь небольшому числу азиатских стран повысить уровень своего технологического развития и эффективно интегрироваться в ГЦСС.

Дело в том, что далеко не всегда интересы ТНК совпадали с интересами развивающихся стран, которые в рамках ГЦСС довольствовались лишь позицией «сборочных производств», где создаваемая добавленная стоимость, как известно, является минимальной. Если бы развивающиеся страны смогли бы акцентировать на «нематериальных» участках ГЦСС, они бы сократили удельные издержки, а производство стало бы гибче и децентрализованней. В данном контексте необходимо упомянуть исследователя К. Переса, отметившего такое явление, как *«гиперсегментация»* рынков и технологий, что, по сути, является уникальным явлением [367]. Под воздействием цифровизации в ГЦСС возросла роль «постпроизводственных сегментов», а существенное удешевление нематериальной цифровой инфраструктуры позволяет получить доступ к ней развивающихся стран. Именно поэтому для них крайне важна интеграция в указанные сегменты, и это будет способствовать снижению технологического неравенства на глобальном уровне. В случае с предпроизводственным сегментом, также следует отметить уменьшение издержек разработки дизайна и упрощение самой разработки под влиянием цифровизации, особенно аддитивных технологий, сокращающим жизненный цикл продукта, для которого в дальнейшем возможно

организовать серийное производство на базе традиционных технологий и инфраструктуры. Мы уже отмечали эффективность и применимость данного подхода для развивающихся стран с целью преодоления ими технологического неравенства [54].

В качестве еще одного важного паттерна следует указать на меньшие мотивы для открытия ТНК дочерних компаний в развивающихся странах, что, безусловно, ведет к рискам роста безработицы. Современные цифровые технологии обладают большей сложностью, нежели традиционные индустриальные технологии, поэтому их труднее и дольше копировать и адаптировать, что также становится барьером для развивающихся стран. В свою очередь, конкурентное преимущество развивающихся стран в виде дешевой рабочей силы постепенно исчезает. В литературе специально указывается [203] на то, что «золотой век конвергенции» завершился после 2007 года, и именно в этот период развивающиеся страны наиболее динамично сокращали свой социально-экономический разрыв от развитых стран. Китаю, в частности, это удалось за счет увеличения и диверсификации экспорта, а также технологического обновления промышленности, следствием чего стал рост производительности труда.

Участие в ГЦСС и международной торговли в условиях экономической глобализации стало для многих стран инструментом обеспечения инклюзивного экономического роста. Специализированные ниши, занимаемые в ГЦСС, позволяют развивающимся странам проще, чем при индустриализации, интегрироваться в мирохозяйственные связи. Вместе с тем, в эпоху гиперглобализации международная торговля дает неравные выигрыши от участия в ней. Дефрагментация производства в рамках ГЦСС также может вести к росту неравенства, а международное разделение труда в ГЦСС вступает в противоречие с основными положениями теории соотношения факторов производства (теорема Хекшера-Олина).

Высочайший уровень экономической взаимозависимости стран, рост трансграничного обмена данными, масштабное распространение ГЦП делают

взаимодействия стран более простыми и дешевыми. Малый бизнес в виде особого типа корпораций, «микро-ТНК», мгновенно интернационализируется за счет присоединения к ГЦП [54]. В свою очередь, рост дефрагментации в ГЦСС усложняет контроль ТНК над зарубежными подразделениями, что ведет к потере качества продукции (особенно в тех звеньях ГЦСС, где в большей степени задействованы наименее развитые страны), и в итоге для ТНК привлекательность офшоринга снижается. Параллельно распространяются новые бизнес-модели, например, «*платформизация*», в которой ГЦП – ключевые субъекты международного бизнеса, а данные – основной ресурс, способствующий созданию и повышению добавленной стоимости. Такая модель во многом способствует повышению устойчивости международного бизнеса (см., например: [82]). Облачные ГЦП на основе ИИ интегрируются в ГЦСС, и они становятся цифровыми, тогда как роботизация охватывает все больше отраслей промышленного производства товаров.

В свою очередь, следует понимать усиление агрессивного воздействия нового поколения ТНК на развитие мировой экономике, поэтому в работе отдельно рассмотрены возможности развивающихся стран в части их технологического сближения с развитыми странами, представленные в табл. 9.

**Таблица 9. Направления и инструменты экономической политики развивающихся стран с целью преодоления глобального технологического разрыва**

Направление	Инструменты
<i>Цифровая инфраструктура и цифровые возможности</i>	Увеличение инвестиций государства в цифровую инфраструктуру; формирование новых цифровых компетенций, связанных с разработкой и эффективным применением технологий, а также с развитием цифрового предпринимательства.
<i>Промышленная политика (активная)</i>	Усиление взаимодействия между образованием и сферой производства; определение приоритетных для промышленности зарубежных рынков.
<i>Инновационная политика (превентивная)</i>	Развивающиеся страны рассматриваются источник инноваций для удовлетворения кастомизированного (нишевого) спроса, а именно: а) «экономных инноваций» (уникальных, недорогих инноваций на основе некоторых местных преимуществ и возможностей) б) «реверсных инноваций», генерируемых дочерними компаниями ТНК в развивающихся странах, а затем используемыми материнскими компаниями.



	<p>Превентивная политика должны быть антимонопольной и нацелена на предотвращение агрессивного влияния ТНК, расширяя возможности для местного малого/среднего бизнеса (цифровые стартапы).</p> <p>Ключевая проблема развивающихся стран – сложность оценки монопольной власти ГЦП и разработка инструментов противодействия их неконкурентным методам.</p>
<i>Контроль над трансграничными потоками данных (CBDF)</i>	<p>Контроль над CBDF (и над данными вообще) – источник монопольной власти ТНК, создающий для новых игроков барьеры для входа на рынок. Развивающимся странам необходимо стремиться к «цифровому суверенитету» и использовать меры по локализации данных с целью развития своей цифровой инфраструктуры.</p>
<i>Трансферт технологий (ТТ) в развивающиеся страны</i>	<p>Цифровизация модернизирует ГЦСС в развивающихся странах, но нужны инструменты стимулирования ТТ (совместные предприятия, лицензирование), но ТТ в условиях цифровизации осложнен защитой интеллектуальной собственности в торговых и инвестиционных соглашениях.</p> <p>Развивающимся странам необходимо стремиться внедрять национальные стратегии электронной коммерции, а также увеличивать цифровой контент в промышленном производстве.</p>
<i>Региональная цифровая кооперация</i>	<p>Поскольку развивающимся странам затруднительно стать полноценными цифровыми экономиками, необходима кооперация с другими развивающимися странами в цифровой сфере, чтобы обеспечивать свободный региональный трансферт данных и формировать региональную цифровую инфраструктуру.</p>

Источник: разработано автором.

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

Цифровизация стала новым (и отчасти неизбежным в ряде отраслей) трендом для развития ТНК. В условиях пандемии этот фактор стал более значимым, поскольку, например, были очевидны конкурентные преимущества тех секторов, которые смогли быстро настроиться на онлайн-услуги (например, доставка товаров [316]), позволившие продолжить работу многим производителям.

Мы рассматриваем цифровизацию мировой экономики как определяющий этап в развитии мирового рынка ИТ, и все же этот процесс, как мы указали выше, уходит своими корнями в 50-е годы прошлого столетия, когда началось массовое производство программного обеспечения и компьютеров. Однако в 1990-е годы происходят уже революционные изменения, когда появляются коммерческие интернет-провайдеры, а в 2010-е годы – беспрецедентная модернизация сетевой ин-

фраструктуры, обусловившей популярность и мобильность международной торговли услугами, что является индикатором экономического роста и роста благосостояния. Трансграничные услуги, которые можно было раньше оказывать лишь непосредственно вблизи к импортерам, теперь стало возможным оказывать удаленно, на расстоянии, что для ТНК существенно снижает издержки выхода на новые зарубежные рынки [37].

В свою очередь, *цифровая трансформация рассматривается нами 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. Рост такого взаимодействия физических ресурсов, данных, людей, 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.

К. Шваб справедливо полагает, что современная цифровая революция по своему характеру и масштабам превосходит все предыдущие трансформации мировой экономики [401], подтверждая этот тезис экспоненциальным темпом развития прорывных технологий, которые обусловили интенсивное развитие многих отраслей. Рост доступности указанных технологий – ИИ, IoT, Big Data, блокчейна и облачных вычислений – оказывает мощное воздействие на развитие рынков труда, экономический рост и распределение доходов в масштабах мировой экономики. Так, исследователи (Д. Аутор, М. Саломонс) отмечают, что в создаваемой добавленной стоимости доля труда последовательно снижается, хотя при этом автоматизация не замещает рабочую силу, а влияние производительности труда на занятость стало более выраженным за 1970-2000-е гг. [154]. Джонс С. и Ромер П. особо указывают, что за многие послевоенные годы НТП (за исключением последнего десятилетия) удельный вес труда в национальном доходе оставался неизменным [290].

Многие аспекты развития мировой цифровой экономики остаются фрагментарно изученными. В частности, под влиянием цифровизации усиливается социально-экономический разрыв между странами, что ведет к изменению подходов стратегического развития ТНК на мировых рынках. Указанный разрыв не является традиционным и основан на доминировании Китая и США, на которые, по имеющимся авторитетным оценкам, приходится большая часть мировых рынков облачных вычислений, IoT, блокчейн-технологий, патентов в сфере ИИ, а также рыночной капитализации крупнейших ГЦП. Семь ключевых компаний-платформ формируют 2/3 капитализации среди всех платформенных компаний в мире [443, р. XVI]. Остальной мир демонстрирует существенное отставание от указанных стран.

Научное и концептуально-методическое осмысление зарождающихся методов и подходов к анализу мировой цифровой экономики ведет к тому, что постоянно сменяют друг друга разные, порой противоречивые, теоретические оценки. Так, еще не сложилось единообразной методологии измерения цифровой экономики, поскольку, отмечают эксперты МВФ, отсутствуют сами определения «цифровой сектор», «цифровая экономика»; не сложилась классификация ГЦП [270, с. 2]. Более того, отсутствие надежной статистики не дает возможности установить, какие элементы включаются в цифровую экономику, поэтому оценки ее вклада в мировой ВВП варьируются в диапазоне 4-16 %. В широком понимании почти вся мировая экономика может быть признана цифровой, поскольку цифровизация охватывает все отрасли и сектора, однако необходимо определить конкретные виды цифровой экономической деятельности. Широкое толкование цифровизации подразумевает включение Интернета и данных в процессы производства и товары/услуги; формирование основного капитала и его трансграничные потоки, финансы, потребление государства и домохозяйств. Однако темпы наблюдающихся изменений под влиянием цифровизации существенны, поэтому здесь могут проявляться все новые проблемы в оценке благосостояния и экономической активности, связанных с цифровой продукцией. Го-

ловом замедления производительности в период интенсивной цифровизации поставила под сомнение традиционное использование индикатора ВВП. Развитие смартфонов и ГЦП обеспечило доступ потребителей к новым услугам к концу 2000-х годов, однако производительность и ВВП в эти годы росли сравнительно медленнее [37].

Дифференциация использования цифровых технологий обусловлена разными демографическими и половозрастными характеристиками стран, поскольку для молодежи в большей степени характерно использование цифровых коммуникаций в социальных сетях, покупки в Интернет, загрузки программного обеспечения, работа с цифровым контентом. Пожилое население, напротив, в большей степени использует электронные банковские услуги. При высоком уровне высшего образования в стране население в большей степени обращается к облачным вычислениям. По мнению Е.Н. Смирнова, таким образом формируется определенная «цифровая специализация» в системе международного разделения технологий.

Мировая экономика постепенно трансформируется под воздействием цифровизации, однако новые технологии порождают и проблемы конфиденциальности данных, безопасности в Интернете, поэтому на уровне государств необходима разработка четких нормативных режимов и институциональных рамок, что, в условиях конкуренции традиционных ТНК и ГЦП также должно предполагать конвергенцию между глобальными цифровыми платформами. Кроме того, цифровая трансформация несет определенные вызовы с точки зрения глобального экономического роста, поскольку, например, в группе развивающихся стран наблюдается все большая дифференциация темпов роста. В свою очередь, коллектив исследователей во главе с Адлером Г. отмечает, что замедление производительности, которое наблюдалось в развитых странах до кризиса 2008-2009 гг., будет снижаться и даже выйдет на незначительный рост [139]. Вместе с тем, воздействие автоматизации и цифровизации на производительность будет не таким масштабным, как ожидалось ранее, поскольку в настоящее время наблюдается отступление от экономической глобализации, начавшееся с усиления торгового

конфликта между США и Китаем и продолжающееся во время нынешней пандемии. В целом, цифровая трансформация в совокупности с нынешним глобальным кризисом ускорит и усилит экономическую поляризацию стран.

Мы отмечаем также существенное воздействие цифровизации на процессы международного обмена товарами и услугами, который в послевоенные десятилетия развивался в контексте либерализации, и в целом доминировала точка зрения о положительном воздействии международного трансферта технологий, осуществляемого ТНК, на благосостояние [68, с. 28]. В последние годы появились множество исследований, где проводились оценки влияния цифровизации на торговлю и открытость рынка [121]. Продвижение на мировой рынок услуг посредством цифровых сетей детерминировано самими разработками и развитием высокоскоростных сетей, поэтому важным вызовом нам представляются межстрановые ограничения в трансграничной торговле цифровых услуг, которые будут ухудшать условия торговли, ограничат трансферт знаний и инноваций и отрицательно скажутся на конкурентоспособности. Экспертами ОЭСР разработан *Индекс ограничений в торговле цифровыми услугами (STRI)* [226, с. 4], призванный обозначить проблемы в регулировании экспорта и импорта цифровых услуг. Данный индекс важен с точки зрения преодоления регуляторной неоднородности в сфере цифровых услуг. Ференц Дж. Полагает, что имеющиеся многосторонние соглашения по поводу международной торговли цифровыми услугами не снимают барьеров для этой торговли [225, с. 6]. Необходимо принимать во внимание все больше переплетение торговли товарами с торговлей цифровыми услугами, поскольку возможности участия в международной торговле цифровыми услугами все больше детерминировано возможностями доступа на мировые рынки высокотехнологичных товаров. В свою очередь, торговля товарами не может осуществляться без цифровых услуг, которые поддерживают ее (например, система цифровых платежей).

Усиление взаимосвязанности мира под влиянием цифровизации ведет к изменению способов организации бизнес, поскольку цифровые технологии пере-

страивают целые отрасли и ведут к формированию мобильных экосистем бизнеса (например, компания Uber), актуализирующих новые задачи в сфере международного стратегического менеджмента. Развитие таких экосистем обеспечило беспрецедентный рост капитализации ряда корпораций. Одна из новых современных моделей ведения бизнеса в условиях цифровизации – модель платформ, которые усиливают мобильность международного бизнеса и в которых данные считаются базовым конкурентным преимуществом. Экономическая активность и международная торговля все больше тяготеют к ГЦП, поскольку, например, Alibaba представляет собой не просто платформу электронных транзакций, а интегрирует множество субъектов в рамках экосистемы, обеспечивающей их ускоренное взаимодействие.

Вместе с тем, цифровизация и развитие ГЦП, по мнению Фостера К., ограничивает возможности местных цифровых компаний развивающихся стран [229], поскольку ГЦП принадлежат крупнейшим ТНК, а цифровые экосистемы и стартапы развивающихся стран является сравнительно слабыми и в основном локально ориентированными и зависящими от решений ГЦП в случае, если они подключаются на платформу. Модель цифровой экосистемы, вместе с тем, становится весьма популярной и отличающейся от традиционной модели ГЦСС. Однако и цифровые экосистемы требует взаимодополняемости и устойчивого процесса инвестирования.

Суссан Ф. [419] и Аутио Е. [152] использует термин «цифровая экосистема предпринимательства», подразумевая под ней цифровую платформу, которая путем уменьшения операционных издержек создает возможности для МСП на зарубежном рынке, повышает открытость рынков, уменьшает барьеры для бизнеса, предоставляет цифровым стартапам новые источники финансирования. Каррипачени Т. [298] указывает на новые возможности конкурирующих между собой в сфере сотовой связи для бедного населения. Коскинен К. [308] акцентирует внимание на уникальной возможности платформы нейтрализовать инфраструктурные и институциональные проблемы развивающихся стран. Физиче-

ские лица за счет цифровых платформ и их экосистем получают доступ к широкому продуктовому разнообразию и услугам, которые на платформе имеют более низкие цены, а также носят персонализированный и индивидуализированный характер, могут быть получены быстро и без посредников.

По мере того, как стратегии и модели цифровых платформ все глубже интегрируются в структуру международной торговли, то возникает все больше вопросов по поводу эффективности моделей менеджмента платформ. Традиционные иерархические ТНК постепенно уступают модели цифровых платформ и экосистем, цифровое сообщество становится новым ключевым базисом коммерческого доверия, поэтому необходимо решать многие новые вопросы управления цифровыми платформами. Более того, происходит постепенное размывание границ между правительствами и платформами, поэтому необходимы новые механизмы активизации сотрудничества частного сектора и государства. Экосистемы цифровых платформ формируют новые модели так называемой «невидимой инфраструктуры», что дает новые возможности для предпринимателей по созданию новой продукции (товаров/услуг).

Текущий глобальный кризис изменил среду дальнейшего развития ГЦП, поскольку новые стимулы получили платформы электронных транзакций, где возросли продажи товаров. Также активно стали развиваться платформы по предоставлению образовательных услуг, предоставляющие потоковое видео и видеоигры в онлайн-режиме. В условиях кризиса наблюдается появление бизнес-моделей, изменяющих взаимоотношения с клиентами, каналы продаж, упрощающих и оптимизирующих продуктовые линейки.

В условиях уменьшения физических взаимодействий ГЦП, безусловно, получают дальнейшее развитие, и в них возрастет действие и сила сетевых эффектов. Большинство ГЦП устроены как гиг-платформы совместного использования (т.е. предусматривающие работу на платформе по контракту), а не строго иерархическими методами (как это характерно для традиционных ТНК), поэтому ГЦП в большей степени адаптируемы к новым вызовам и рискам, в отличие от ГЦСС, разрушение многих из которых показало, что они должны стать более гибкими.

Текущий кризис еще в большей степени, чем цифровизация, актуализировал необходимость изменения уже сложившихся цифровых моделей бизнеса, которые призваны смягчить отрицательные последствия пандемии. В частности, как малые цифровые стартапы, так и крупные («единороги») столкнулись с риском поглощения со стороны ГЦП.

ИКТ в последние десятилетия стали одним из ключевых фактором роста международного производства. В условиях цифровой экономики можно отметить разный характер отношений между международным производством и ИКТ. С одной стороны, наблюдалась их усиление, поскольку ТНК получили более широкие направления и возможности выхода на мировой рынок, трансформации менеджмента своих ГЦС. С другой стороны, эти отношения нарушаются вследствие использования новых бизнес-моделей с принципиально новыми формами международного присутствия (например, виртуальные ТНК, BG-компании).

В условиях все большего усложнения и рассредоточения в масштабах мировой экономики сетей международного производства необходимо было улучшение возможностей коммуникации между ними, чему во многом способствовали новые механизмы управления ГЦСС на основе ИКТ и, как отмечают исследования, построению современных сетей глобального производства [230]. Их эффективность является предметом постоянных научных дискуссий и эмпирического анализа. Так, в некоторых трудах утверждается [379], что посредством ИКТ и на базе постоянного обмена информацией облегчается контроль над разными «несправедливыми» отношениями, в частности, контроль над аутсорсингом. Другие источники делают акцент [182] на взаимосвязях ИКТ и внутрикорпоративной торговли. В любом случае, международное распространение ИКТ и новых ТНК – цифровых ТНК – отличается от традиционных ТНК с точки зрения последствий воздействия на ПИИ и экономики стран, их принимающих. В частности, это касается механизмов финансирования инвестиций, налоговой политики ТК и профилей используемых активов.

Данные тенденции привели к *росту масштабов технологических ТНК* в мировой экономике начиная с 2010-х годов. В связи, методически все ТНК в



международной практике стало принято разделять на три группы: *технические* (в сфере производства компьютерной техники и устройств ИКТ, например, Apple и Samsung), *телекоммуникационные* (поставщики инфраструктуры коммуникаций и средств связи) и *прочие* (куда входят компании «нецифровых» отраслей). Отметим, что традиционно международные организации (ЮНКТАД) основным критерием ранжирования всех ТНК использовала зарубежные активы, таким образом выделяя ТНК, у которых международное присутствие выражено в меньшей или большей степени. Этим объясняется то, что некоторые технологические гиганты (Amazon, Facebook) в 2000 году не входили в ТОП-100 компаний мира (сюда также не входили компании с невысокой долей зарубежных активов, ориентированные в основном на внутренний рынок, например, AT & T). Однако в 2010-2015 гг. число технологических ТНК в ТОП-100 увеличилось с 4 до 10, и этим компании были классифицированы как быстрорастущие (среднегодовой рост активов превышал 10 %) «мегакорпорации» [440, с. 160-161].

**Таблица 10. Изменение балансовой стоимости активов разных типов ТНК в 2015 году, % к предыдущему году**

Тип ТНК	Доля в совокупной капитализации 100 крупнейших ТНК, %	Изменение балансовой стоимости активов в 2015 г., %
Технологические ТНК	26	91
Телекоммуникационные ТНК	6	9
Прочие ТНК	68	23

Источник: составлено по: [440, с. 163].

Цифровая революция привела к быстрому росту технологических ТНК за счет их высокой ликвидности и операционной маржи (достигаемой за счет взрывного роста покупательной способности), особой культуры управления, ориентированной на постоянные инновации и инвестиции. Поэтому технологические ТНК, помимо быстрого достижения доминирования в сегментах своей международной специализации, успешно расширились в смежных цифровых сегментах рынка.

В современной экономической науке сложилась определенная дискуссия по поводу соотношения факторов производства в деятельности современных

ТНК. В частности, распространенной стала точка зрения о том, что рост роли нематериальных активов в создании добавленной стоимости может замещать использование труда. Вместе с тем, в группах телекоммуникационных и других ТНК занятость фактически не изменилась, а численность сотрудников в технологических ТНК, напротив, возрастала. При этом этот рост был намного ниже увеличения активов и примерно на одном уровне с динамикой операционных доходов). Данная тенденция свидетельствует о том, что при росте занятости технологических ТНК у них наблюдается сдвиг в сторону большего использования компонентов капитала (денежных средств и нематериальных активов). Поэтому в цифровом мире не применимы традиционные подходы к инвестициям и росту компаний, характеризующиеся высоким долгом и капитальными издержками (особенно высокими постоянными издержками), низкой маржой и ограниченной ликвидностью. Указанные отличия от традиционных ТНК, равно как и различия в профилях активов, могут существенно сказаться на стратегиях осуществления ПИИ.

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 цифрового контента, услуг электронной коммерции, цифровых решений и цифровых платформ. Механизм внедрения на мировой рынок цифровых ТНК отличается от традиционных ТНК, поскольку первые осуществляют свою международную экспансию с гораздо меньшими активами и числом занятых (это является общепринятыми традиционными критериями оценки уровня транснациональности). Таким образом, 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 (в основном в США).

Фундаментальным вопросом для нашего исследования является изменение стратегий интернационализации ТНК под влиянием ТНК, широко обсуждаемая

в литературе [214], так как возможно сокращение ПИИ вследствие цифровизации 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 (агентов, дистрибьюторов и пр.), либо ПИИ, ориентированные на рынок;

- 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 (одно- временно) их неподконтрольность конкретной юрисдикции. В этом случае мотивы ПИИ, которые ориентированы на эффективность, ослабляются (речь идет прежде всего о традиционном сокращении издержек на рабочую силу и торговых издержек).

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.

Для *классификации* новых ТНК, учитывающей их цифровую деятельность, важна оценка географического присутствия этих ТНК за рубежом, а также анализ закономерностей и взаимосвязей между различными категориями таких компаний и степенью их международного воздействия, которые выделены нами в табл. 11.

**Таблица 11. 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: данная классификация сконструирована по результатам исследований автора: См.: [37].

Мы пришли к выводу, что на практике бывает достаточно затруднительно классифицировать ТНК по типам, указанным в таблице, поскольку многие ТНК функционируют в смежных областях, с пересечением своей международной специализации. Так, такие гиганты, как Apple и Amazon диверсифицировали свою деятельность и занимают лидирующие позиции во многих сегмента мирового рынка цифровых товаров и услуг. Некоторые из ТНК, в свою очередь (как, например, китайская компания Baidu) имеют слабое международное присутствие, либо работая на рынках всего нескольких стран, либо ориентируясь в основном на внутренний рынок. 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. 12).

**Таблица 12. 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 диссертации по: [440, с. 170].

Мы видим, 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 ТНК данные две доли приблизительно одинаковы, а у телекоммуникационных – доля активов в отрасли, напротив, является сравнительно высокой. У тех компаний, которые используют модели эксплуатации и поставки на базе Интернета, «коэффициент легкости» зарубежных активов 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.

С точки зрения конфигурации зарубежных активов (она отражает приверженность компаний к использованию технологий Интернета и цифровых технологий) мы выделяем следующие *типы цифровых ТНК*:

- ТНК в чисто цифровом виде, зарубежные активы которых ограничены зарубежными офисами и центрами обработки данных;

- цифровые ТНК, применяющие смешанную модель (стратегия компании Amazon, ведущей онлайн-торговлю, требует зарубежных логистических активов);

- ТНК, работающие в сфере ИТ, к которым невелика доля зарубежных активов (это очень разнородная группа, с присутствием различных компаний);

- телекоммуникационные ТНК с высокой долей зарубежных активов, где коэффициент «легкости» может принимать даже большие значения, чем в традиционных отраслях.

Ниже приведено сравнение коэффициента легкости иностранных активов по разным типам и отраслям для традиционных и цифровых ТНК (табл. 13).

**Таблица 13. 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: [440, с. 172].

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.

Другим важным аспектом нашего анализа представляется оценка зарубежных доходов ТНК, и это связано с высокими доходами технологических ТНК за рубежом при их ограниченных иностранных активах. Этот аспект играет ключевую роль для некоторых налоговых последствий. Получая существенные средства за рубежом, цифровые ТНК удерживают их там, чтобы оптимизировать налогообложение. ЮНКТАД приводит данные, что 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 производственные мощности. Ключевое их назначение заключается в минимизации налогового бремени. Особенно это характерно для технологических ТНК, страной происхождения которых являются США. На эту страну приходится две трети всех цифровых ТНК, стремящихся сконцентрировать большинство материальных активов в США, и этим объясняется то, что только 50 % дочерних компаний американских технологических ТНК находятся за рубежом, тогда как у технологических ТНК из других стран эта доля составляет 80 %.

Таким образом, с развитием цифровых ТНК вывоз ПИИ в широкую группу развивающихся стран может смениться концентрацией ПИИ в небольшом числе стран. *В процессе интернационализации, присущей цифровым ТНК, нами отмечается ограниченная роль зарубежных активов при наличии больших денежных резервов за рубежом, а также концентрация ПИИ в нескольких странах.* Поэтому мы считаем, что в мире наблюдается формирование новой модели транснационального бизнеса, изменяющей международные операции ТНК.

***Трансформация и цифровизация ТНК в разрезе отдельных отраслей*** также заслуживает отдельного внимания, поскольку воздействие цифровой экономики не ограничивается только цифровыми ТНК и сектором ИКТ. Для традиционных ТНК цифровая трансформация означает применение альтернативных

моделей управления и легких форм международного производства, следствием чего будет, вероятно, дальнейший рост интернационализации ТНК.

Большой потенциал сосредоточен в рамках возможностей цифровой трансформации глобальных ГЦСС ТНК в части следующих направлений: автоматизация онлайн-поиска поставщиков; цифровое проектирование фабрик и заводов на базе гибких систем производства; планирование процессов производства в режиме реального и реинжиниринг бизнес-процессов; гибкая автоматизация производства; цифровизация производственных процессов; увеличение возможностей мониторинга ГЦСС; расширение возможностей управления заказами посредством электронной коммерции; совершенствование управления качеством при помощи цифровых технологий; цифровое проектирование ГЦСС; управление жизненным циклом товара и своевременная разработка его новых поколений и вывод их на рынок (см., например: [415], [416]).

Наблюдается конвергенция ряда технологий, позволяющая компаниям применять новые модели бизнеса, тогда как его новые участники предлагают новые цифровые технологии и возможности. Вместе с тем, скорость цифровизации конкретных ТНК детерминирована разными факторами. Сквозные цепочки поставок особенно актуальны для крупнейших ТНК.

Что касается отраслевых аспектов цифровой трансформации, то в рамках проводимых нами более ранних исследований проводилась их оценка для развития экосистем отдельных традиционных отраслей, в частности, мирового автомобилестроения [29]. Растущие с проблемами с ликвидностью привели к сложностям у ключевых автомобильных ТНК (ОЕМ-производителей). При этом, производительность многих компаний (их операционная маржа) в условиях цифровой трансформации (расширения производства электромобилей) по сравнению с другими отраслями снизилась [375, с. 4]. При этом, необходимо учитывать, что современное автомобилестроение лишь частично является высокотехнологичным [107, с. 210], испытывая при этом жесткую конкуренцию со стороны более эффективных бизнес-моделей цифровых компаний (в частности, ожидается, что к 2030 году 15 % продаваемых в мире автомобилей будут автономными [341, с.



5], а в структуре отраслевых инноваций доля издержек на программное обеспечение достигнет 90 % [404]. Ожидается [467, с. 7], что в ближайшие двадцать лет инноваций (за счет цифровизации) в мировой автомобильной промышленности будет больше, чем за последнее столетие.

Лишь в начале XXI века инновационная активность в автомобилестроении значительно возросла [107, с. 113], и в большей степени она характеризовалась нарастанием организационных, продуктовых и процессных инноваций [59, с. 69], ростом сегмента программного обеспечения для автомобилей, в который активно интегрировались традиционные компании-производители компонентов [164, с. 4]. Вследствие развития цифровых стартапов многие звенья в классической ГЦСС (ОЕМ-производители – поставщики – ритейл – вторичный рынок) в автомобилестроении оказались под угрозой и фактически разрушились за счет вовлечения цифровых участников. На базе цифровых технологий в отрасли наблюдается интеграция компаний, клиентов, товаров и услуг, и вследствие цифровой трансформации изменяются как потребительское поведение, так и подходы к отраслевому регулированию. Если изначально цифровая трансформация воздействовала в основном на послепродажные стадии ГЦСС, то теперь она охватила и производство компонентов, которое, по оценкам [461], в 2025 году будет формировать 15 % выручки отрасли. ГЦСС в автомобилестроении все больше становятся цифровыми, поскольку в них встраиваются облачные технологии, аналитика больших данных, что обеспечивает стабильность и гибкость ГЦСС.

Разрушение традиционных ГЦСС в автомобилестроении ведет к новым их моделям на базе партнерств и сетей, с доминированием ГЦП, что позволило нам сформулировать *пять базовых моделей* в мировом автомобилестроении в результате цифровой трансформации:

- модель поставщика услуг (цифровая платформа для потребителя, например, Google), который не будет заниматься производством и реализацией автомобилей, а оказывает услуги в конечном сегменте ГЦСС;

- модель платформы продаж (например, Amazon), которая также не будет производить и продавать автомобили, но будет управлять логистикой, взаимоотношениями с клиентами на основе прозрачных цен и доверия;

- модель интегратора (Apple) с «легкими» активами, предлагающие дорогие и уникальные автомобили (в эту группу могут войти и некоторые традиционные ТНК);

- модель традиционной клиентоориентированной ТНК, которая будет работать со всеми типами клиентов и осуществлять прямые продажи, сохраняя контроль над ключевыми звеньями ГЦСС;

- модель оператора производственных мощностей, осуществляющего крупносерийное производство, но без доступа к конечному потребителю (звенье в ГЦСС – некоторые аспекты проектирования и сборка; наиболее подходит данная модель для стран Азии).

Цифровые технологии оказывают серьезное влияние на *международное производство и ГЦСС с участием традиционных ТНК*. Если брать восходящий сегмент ГЦСС, то в нем при помощи электронных аукционов привлекаются и интегрируются (с точки зрения управления запасами и разработки новой продукции) поставщики. В свою очередь, 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 «плавающими» и динамическими, и 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 производства в зарубежных подразделениях. Цифровая трансформация, происходящая в ГЦСС, приводит к тому, что само международное производство становится более противоречивым с точки зрения используемых ТНК методов и объектов инвестирования. В связи с этим, нами были потенциальные сценарии для развития

международного производства под воздействием цифровой трансформации (см. табл. 14).

**Таблица 14. Различные сценарии цифровизации и их последствия для международного производства ТНК**

Сценарий	Последствия
<i>Распределенное производство</i>	Рост локализации производства, то есть приближение к точкам потребления, 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. Например, для фармацевтической отрасли характерно крупносерийное производство. Однако в мире растет разнообразие лекарств, их жизненный цикл снижается, поэтому будущее ГЦСС в отрасли будет связано с моделью производства лекарств «на заказ», все больше приближая его к потребителю (распределенные микрофабрики), а с целью большей индивидуализации окончательная упаковка и обработка лекарств будет происходить в аптеках.
<i>Развитие ускоренной сервитизации</i>	ГЦСС будут все больше наполняться сервитизацией для того, чтобы услуги могли выполнять конкретные задачи, и эти услуги могут передаваться на аутсорсинг (новые партнеры могут входить в ГЦСС посредством краудсорсинговых платформ). Многими ТНК приняты модели, предполагающие добавление услуг к продаже товаров (техническое обслуживание). Модель сервитизации обеспечит большую централизацию активами, 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 автоматизации ведут к росту издержек. Автоматизированное производство будет вести к росту товарного разнообразия и персонализации настройки товаров. Гибкость линий производства с точки зрения возможностей распределения отдельных товаров будет обеспечивать, что производство в большей степени будет соответствовать колебаниям спроса. На базе технологий 3D-печати возможно развивать мелкосерийный выпуск компонентов, приближая их к местам выпуска готовой продукции.

Источник: разработано автором.

Цифровизация ГЦСС окажет значительное влияние на зарубежные подразделения ТНК и экономику принимающих стран. Высокий уровень технологических требований в рамках ГЦСС может затруднить процесс входа на них компаний принимающих стран, однако это может позволить развивать им новые формы неакционерных отношений с ТНК. В наукоемких отраслях развивающихся стран ТНК склонны внедрять новые технологии для налаживания связей с поставщиками и клиентами.

Помимо прочего, с точки зрения задач и интересов нашего исследования, следует упомянуть, что ифровизация бросает серьезные **вызовы инвестиционной политике**. Правила инвестиций для традиционной экономики будут нуждаться в пересмотре ввиду появления новых цифровых моделей бизнеса. В ряде развивающихся стран сохраняются ограничения на ПИИ в некоторых отраслях (например, по данным ЮНКТАД [440, с. 187], касаясь инвестиций в транспорт – в 56 странах, СМИ – 50, электроэнергетике – 30, телекоммуникационном секторе – 21, горнодобывающих отраслях – 20, секторе финансовых услуг – 16 странах). Политика стимулирования ПИИ должна учитывать инвестиционные потребности ТНК в интернет-инфраструктуре. Правительственным органам необходима оценка возможностей и проблем участия развивающихся стран в ГЦСС и сетях международного производства. Так, многие правительства могут улучшить национальные возможности для осуществления онлайн-инвестиций. На уровне инвестиционной политики большинство международных инвестиционных соглашений, заключенных до цифровизации, не учитывали ее специфику. Поэтому важна четкая координация между международными инвестиционными соглашениями и прочими многосторонними соглашениями в сфере цифровой экономики, в частности, положениями ПТС, касающиеся электронной торговли, интеллектуальной собственности и технических барьеров. Также для инвестиционной политики важна модернизация правил международной электронной коммерции и торговли услугами.

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

Важным аспектом воздействия цифровизации на развитие международного бизнеса является то, что она способствует уменьшению барьеров входа, операционных издержек, а также росту производительности и прозрачности цен. Для ТНК это облегчает взаимодействие с клиентами и поставщиками, что приводит к формированию видоизмененных бизнес-моделей. В условиях цифровой

трансформации в международных экономических отношениях уменьшаются барьеры интернационализации, поэтому по-иному понимается открытость рынков и открытость экономики. Появление новых моделей ведения бизнеса способствует расширению международного обмена, но одновременно усложняет достижение открытости рынка.

Под влиянием бурного распространения цифровых технологий наблюдается быстрое развитие *сетевых стратегий* на разных мировых рынках, которые перечеркивают казалось бы такие эффективные ранее *стратегии международного совместного предпринимательства*, которые реализовывались в форме кооперации ТНК и позволяли контролировать ГЦСС, не монополизировав рынки. Важную роль для современных ТНК приобретает организационный капитал в виде сложившихся их уникальных практик и бизнес-процессов трудно просто скопировать и применить в виде самостоятельной стратегии. В условиях интенсивной динамики международной конкуренции важную роль начинает играть *стратегия капиталовложений в организационный капитал*, что особенно важно для такого типа компаний как ТНК, работающих в принципиально разных национальных экономических средах, где оптимизация бизнес-практик является еще более актуальной. Более того, многие современные ГЦП работают без активов и опираются преимущественно на организационный капитал, в связи с чем актуальной остается проблема экономического измерения данного капитала для разработки инструментов управления им.

Вместе с тем, по мере быстрого изменения технологий происходит и изменение бизнес-моделей; актуальным становится понятие «цифровой дизайн бизнеса», в структуре которого важная роль теперь принадлежит облачной инфраструктуре оказания услуг. В данном контексте для компаний в их стратегии важную роль начинают играть такие «драйверы цифровой ценности» бизнес-модели как: ценностное предложение (предоставление услуг по требованию), наличие микросегментов клиентов, организация сетевых взаимоотношений с клиентами (на базе управления их профилями в разных компаниях) [106].

Мы наблюдаем все более сложные структурные изменения ГЦСС, в частности, на базе сервитизации (интеграции товаров и услуг), что ведет к *изменению стратегий ТНК*, что, в частности, выражается в изменении их международной специализации в следующих аспектах:

- изменение профильных направлений деятельности ТНК (например, компания IBM трансформировалась из производителя оборудования в поставщика ИИ и облачных ИТ;

- передача некоторыми компаниями производства товаров на аутсорсинг, и их специализацией становятся услуги по разработке и проектированию, а также продажи (Apple) [51, с. 17].

В условиях цифровизации многие ГЦСС перестраиваются под модель «облегченных активов», которая предполагает широкое применение международного аутсорсинга ТНК и отказ от активов, используемых в структуре компании неэффективно. Более того, выход на международный рынок посредством трансграничных слияний и поглощений не обязательно предполагает покупку материальных активов. В связи с этим, современные ГЦСС все больше интегрируют в себя разнообразные виды услуг, оказываемых трансгранично, а также лицензионные платежи за использованием материальными активами. Зарубежные подразделения ТНК все в большей степени ориентируются на создание дополнительной добавленной стоимости, чем на продажи готовой продукции, а в создании этой стоимости возрастает значение капитала (а не труда), причем цифровизация ведет ко все большему росту удельного веса в ГЦСС неосязаемого капитала. Данная тенденция ведет к тому, что в рейтингах ведущих ТНК число промышленных конгломератов и корпораций уменьшается, и эти субъекты все больше испытывают реструктуризацию.

Цифровая трансформация бизнеса привела к так называемой *стратегии «панорамного разнообразия»*, когда посредством новых цифровых технологий упрощается создание новой сложной продукции, интегрирующей множество функций и услуг (в качестве примера можно привести развитие смартфонов, где интегрируется множество функций и возможностей). Отметим, что 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 [51, с. 17].

Одним из последствий цифровизации, усиливающихся в ходе нынешнего кризиса, является переориентация ТНК на использование *стратегии решоринга производства*, поскольку дешевизна труда как фактора производства в развивающихся странах перестает быть их конкурентным преимуществом. Решоринг (возврат) производств в страны базирования актуализирует проблематику формирования и развития особых экономических зон (ОЭЗ) нового типа и поколения, которые будут базироваться на развитии цифровых стартапов, международной специализацией которых может стать оказание цифровых услуг, в том числе и для суживающихся ГЦСС. Отметим, что исследования последних лет в сфере международного производства были сфокусированы преимущественно на анализе новых подходов, тенденций, стратегий и практик ТНК на зарубежных рынках. В частности, А.Л. Сапунцов справедливо утверждает, что локализация производства в стране происхождения ТНК не соответствует их современным стратегиям [99, С. 11], однако нынешний кризис, обусловленный пандемией, показывает, что решоринг может стать отчасти эффективной стратегией, которая, однако, будет реализовываться с существенными ограничениями.

Технологии цифровизации (ИИ, роботизация, 3D-печать) во многом будут способствовать реализации стратегии решоринга ТНК. Так, в одном из исследований [336] указывается, что для производственных компаний Швеции одним из самых серьезных стимулов к решорингу становится высокая степень автоматизации. Вместе с тем, возможности стратегии решоринга детерминированы и другими факторами, включая масштаб производства и его географическое распределение в мире, собственность, структура цепочки поставок. В частности, для

обувной и швейной промышленности более эффективно приближать производство к источникам сырья, что также подтверждается исследованиями последних лет [335]. Также не всегда оправданно осуществлять решоринг из тех развивающихся стран, где наблюдается рост среднего класса и населения в целом.

Опасения ТНК по поводу сбоя в ГЦСС, что наблюдалось в период пандемии, являются значимым фактором решоринга, и это отрицательно сказывается на экономике развивающихся стран в части накопления ими знаний и человеческого капитала [450, с. 51]. Однако решоринг может быть усложнен для ТНК, поскольку он может быть нечто большим, чем обычное перемещение сборки или производств: речь может идти о перемещении поставщиков, в свою очередь полагающихся на компоненты местных компаний. Поэтому необходимо учитывать и те преимущества, которые ТНК получают в рамках сложившихся ГЦСС и которые не могут быть предложены оншоринг (в качестве такого преимущества относится, например, получение доступа к зарубежным рынкам). Поэтому ТНК, осуществляя решоринг, должны адаптировать свои производственно-сбытовые стратегии, например, обращаясь к другим партнерским компаниями в аналогичных ГЦСС, добавляя производственные линии и увеличивая запасы. Чтобы повысить устойчивость ГЦСС, они могут быть расширены на другие страны, открывая новые возможности для стран Азии, Латинской Америки и Африки.

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, т.е. к охвату все большего числа регионов для взаимодействия потребителей, увеличивая их охват, то в настоящее время приоритетом является установление удаленных контактов посредством сети Интернет. Таким образом, мы говорим о *формировании транснациональных бизнес-экосистем (ТБЭ)*, вырастающих из стратегий обычных ТНК, а также заново зарождающихся в рамках модели ГЦП. По существу, формирование и развитие ТБЭ является новой формой взаимодействия производителей и потребителей в масштабах мирового рынка.



Такие ТБЭ предоставляют фактически ничем неограниченные возможности по взаимодействию поставщиков товаров/услуг с их клиентами. Еще в 1993 г. Дж.Ф. Муром сравнивались компании в условиях глобализации международной торговли, и было предложено анализировать компании не как конкретных субъектов отрасли, а в качестве актора определенной некой экосистемы бизнеса, куда также вовлечены компании из других отраслей. Поэтому под *ТБЭ мы понимаем транснациональное, постоянно развивающееся и расширяющееся сообщество из разных субъектов, на базе взаимодействия и сотрудничества которых возникают новые формы международной конкуренции*. ТБЭ есть группа компаний, где каждая из них несет ответственность за состояние системы в целом, независимо от объема своего участия. Важная особенность ТБЭ – наличие ГЦП в виде технологий, инструментов и сервисов, которые могут использоваться всеми участниками экосистемы. При этом наличие платформы в экосистеме вовсе не является обязательным [51, с. 18].

Цифровые платформы и их экосистемы уже несколько лет используются в разных отраслях, хотя и являясь новым понятием в экономической теории. В качестве примера эффективной ТБЭ можно привести компанию Amazon, которой не больше двадцати лет, однако она уже является одним из ключевых транснациональных технологических гигантов и традиционно входит в десятку лидеров по показателю рыночной капитализации. Международная специализация компании также претерпевает изменения, поскольку из обычной платформы международных транзакций она трансформировалась в посредника для внешних реселлеров: доля их продаж в структуре платформы возросла в 1999-2018 гг. с 3 до 58 %, тогда как объем продаж компании в 1996-2020 гг. вырос с 15,7 до 147,8 млрд. долл. [147]. Такая стратегия органичного роста с привлечением сторонних компаний способствует укреплению экосистемы компании, поскольку внешние реселлеры приносят на платформу необходимые объемы капиталовложений, позволяя Amazon развивать инновации в ритейле. Помимо уже ставших традиционными онлайн-покупок, компания реализует услуги через специализированный

облачный сервис AWS, используемый цифровыми стартапами. Это обеспечивает вирусный рост доходов и продаж компании.

В качестве примера другой ТБЭ можно привести и компанию Google, располагающую мощнейшей поисковой системой и предоставляющей доступ к своим инструментам для внешних разработчиков. Преимуществом такой стратегии является то, что она позволяет быстро привлекать новые технологии, таланты и идеи, быстрый рост капитализации. Участники этой ТБЭ получают возможности для развития, что ведет к расширению услуг, приложений, сервисов и ассортимента экосистемы в целом.

Также интересным представляется и опыт другой ТБЭ – Alibaba, веб-порталы которой ориентированы на разных продавцов и покупателей. Помимо электронной коммерции на базе бесплатной платформы Таобао, группа Alibaba придерживается весьма агрессивной стратегии, выходит на рынки зарубежных стран, привлекая в экосистему все новых местных участников. В частности, в России компания действует на базе маркетплейса, являющегося лидером среди онлайн-ресурсов с 24 млн. пользователей в месяц (это составляет одну треть отечественных пользователей сети Интернет).

Таким образом, даже действуя в одной сфере, стратегии отдельных ТБЭ могут выстраиваться по-разному.

Также следует отметить и рост популярности бизнес-моделей экономики совместного использования, особенно в сфере совместного использования автомобилей, поездок, финансов, потоковой передачи контента и работы с персоналом. Также имеется определенный и пока нереализованный потенциал моделей совместного использования (пиринговой экономики) в ряде отраслей мировой промышленности.

Внедрение новых моделей ведения бизнеса на базе развития ГЦП и цифровых технологий в целом дает ТНК неоспоримые и неизвестные ранее конкурентные преимущества, однако в новых ТБЭ в качестве ключевого игрока следует рассматривать конечного потребителя, становящегося ключевым фактором

трансформационных процессов в международном бизнесе. Потребительское поведение диктуется исключительно потребителем. Компании, использующие стратегии цифровизации, постепенно снижают цены посредством захвата доли мировой рынка, обеспечивая стабильный прирост спроса. Они постепенно переходят к оказанию услуг (от продажи товаров) и постепенному решению проблем потребителя, стараясь все больше оперировать в верхних (высокодоходных) сегментах ГЦСС в промышленности. Для этого компании на рынках потребительских товаров создают дополнительные ценности посредством инноваций и диверсификации партнерства с потребителями на основе различных новых форм (например, кокрейтинг, коворкинг).

Традиционные экономические отношения производителя и потребителя предполагали генерацию идеи и создание продукции производителем, тогда как потребитель выбирал необходимо из предложения производителя. В условиях цифровизации потребитель - непосредственный участник создания новой ценности, поскольку он предлагает идеи новой продукции и услуг. Это становится первым шагом фундаментальных изменений бизнес-среды, подразумевающих более тесное взаимодействие производителя и потребителя (разработка функционала для нового товара, его дизайн, производство с учетом индивидуальных предпочтений).

ГЦП, за счет отсутствия посредников, существенно усиливают само взаимодействие производителей и потребителей, а также его скорость, повышая производительность труда и эффективность рыночных отношений. Еще к одному преимуществу ГЦП относится их возможность обслуживать потребителей за пределами географических границ. Еще один важнейший тренд – глобализация самих платформ, поскольку они постепенно интегрируются в международную экосистему с большим числом компаний и рынков.

Выбор модели конкуренции и стратегические решения компаний, таким образом, все больше диктуются потребителем, который стал более непредсказуемым под влиянием цифровизации. Ранее он является пассивным покупателем

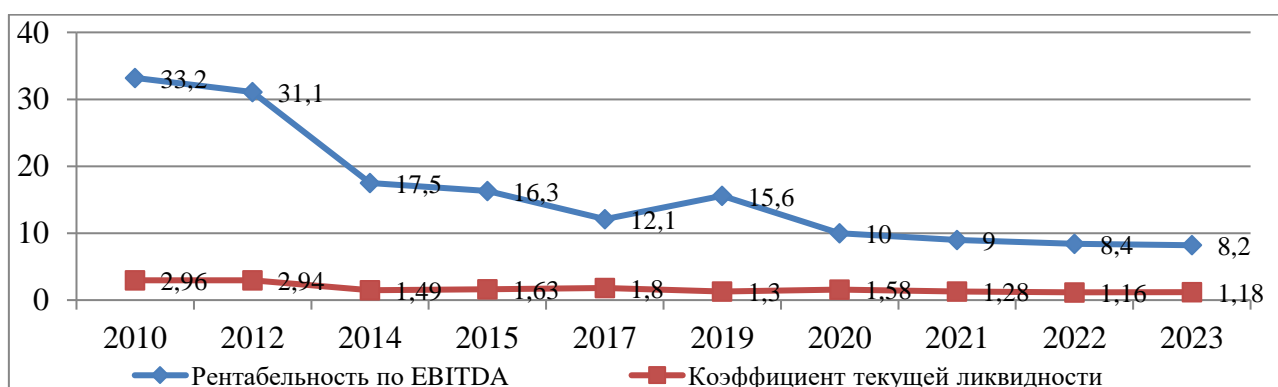
товаров/услуг, но в настоящее время, когда мировые товарные рынки переполнены, а доступ к информации упростился, потребитель стал менее лояльным. На данном фоне компании пересматривают стратегии своей работы с потребителями, поскольку даже покупатели в развивающихся странах стали более требовательными к сервису, и розничные торговцы в этих условиях расширяют перечень предоставляемых услуг.

В условиях цифровизации и цифровой трансформации в экономической науке расширяются границы анализа внешней среды. Новое понятие «радар конкуренции» предполагает для стратегий ТНК обзор различных конкурентов с отличающимися бизнес-моделями для борьбы за потребителя. Важнейшим, помимо анализа конкурентов, становится анализ своих потребителей, поскольку их потребности и ценности постоянно изменяются, что может привести к формированию новых бизнес-моделей. Все больше делается упор на исследовании поведения потребителей и их мотивов.

В работе нами частично был рассмотрен опыт развития ТНК США в условиях цифровизации. Инновационная система США традиционно считается наиболее зрелой и прогрессивной, и ее развитие изначально было обусловлено масштабной государственной поддержкой и стимулированием внедрения инноваций в производство. В 2009 году США перешло к стратегии развития инновационной политики в условиях четвертой промышленной революции, и одним из направлений такой политики стало инвестирование в инфраструктуру, человеческий капитал и фундаментальные исследования в условиях цифровой экономики. Был разработан ряд технологических инициатив цифровизации, например, NNMI (Национальная сеть инноваций в промышленности), ИС (Консорциум промышленного Интернета) и пр.

В частности, инициатива ИС была создана в форме консорциума такими ведущими ТНК как General Electric, Intel, IBM, Cisco, AT&T. Деятельность консорциума направлена на эффективную кооперацию конкурентов с целью улучшения товаров/услуг, однако консорциум, помимо промышленности оказывает влияние, на сектора общественных услуг.

Один из участников указанного выше консорциума, корпорация General Electric (GE) почти столетие специализировалась на продаже и техническом обслуживании оборудования. В 2015 году компания перешла на рельсы цифровой трансформации, создав дочернюю компанию GE Digital для акселерации своего цифрового бизнеса и его продвижения на зарубежные рынки. Компания изменила статус, став «цифровой промышленной компанией», которая ориентируется на производство «умной» техники. Международная специализация GE Digital – предоставление услуг промышленного IoT и программного обеспечения другим компаниям в электроэнергетике, телекоммуникациях и нефтегазодобывающей промышленности. Цифровая трансформация позволяет компании удаленными способами контролировать оборудование своих заказчиков, при помощи встроенных датчиков оперативно получать информацию о сбоях и поломках, корректируя тем самым систему техобслуживания. GE применяет разные формы сотрудничества, интегрируя различные компании разных отраслей, а также взаимодействуя с конкурентами, входящими в ИС. Таким образом, сформировалась определенная экосистема, в частности, предполагающая эффективное управление данными. Вместе с тем, цифровизация бизнеса привела к снижению показателей ликвидности и рентабельности корпорации (рис. 3), что, в частности, отмечается по многим ТНК, которые перешли на путь цифровизации своего бизнеса



**Рис. 3. Динамика показателей ликвидности и рентабельности компании General Electric, 2010-2023 гг.\***

Примечание: \* - по состоянию на конец года

Источник: данные корпоративной отчетности компании General Electric.

Помимо прочего, первичная цифровая трансформация традиционных ТНК осложняется отсутствием четкой стратегии внедрения технологий, когда компания, как было в случае с GE, может начать скупку различных цифровых компаний, что ведет к дефициту финансирования, а приобретенные компании не могут эффективно интегрироваться в структуру ТНК для полной цифровой трансформации. Кроме того, GE не создавала собственную, а приобрела готовую платформу для бизнеса, которая также не смогла должным образом интегрироваться в корпоративную структуру.

Важным условием цифровой трансформации для традиционных компаний является изменение бизнес-процессов на основе внедрения инновационных бизнес-моделей, связанных с применением специфических технологий. Это является актуальным даже для технологических гигантов и выразилось, в частности, в усовершенствовании рекламы (Google), диверсификации и повышении эффективности ритейла (Amazon), разработке нового формата предоставления услуг (Uber). Компания Uber начинала свою деятельность как обычное приложение вызова такси, однако новая волна цифровых технологий обусловила возможность привлечения частных водителей для совместных поездок (Uber POOL), для поиска водителей грузовиков (Uber Freight), запуска исследования в сфере использования беспилотных автомобилей.

В целом, интенсивное внедрение технологий не всегда может быть успешной стратегией ТНК, если не трансформируется стратегия бизнеса.

Если же упомянуть европейские ТНК, то следует оговориться, что в странах ЕС цифровую трансформацию испытывают не только ТНК, но также сегмент МСП, однако следует понимать, что для повышения возможностей МСП необходимы эффективные механизмы институциональной поддержки цифровой трансформации для этого сегмента.

Хорошим примером цифровой трансформации служит стратегия крупной компании в секторе железнодорожных перевозок – Deutsche Bahn AG (DB), ко-

торая работает не только в сфере транспорта, но и осваивает новые рынки посредством IoT, технологий 3D-печати, дополненной и виртуальной реальности. Компания нацелена на проектирование и управление транспортных и логистических сетей будущего, обеспечивая устойчивое интеллектуальное перемещение пассажиров и грузов. Стратегия компании под названием DB 2020+ нацелена на рост качества и экологичности, но также в DB ключевым направлением является совершенствование управления человеческими ресурсами (HR), связанное как с планированием кадрового резерва, так и управлением производительностью труда. Кроме этого, холдинг DB расширяет использование технологий ИИ для повышения качества обслуживания клиентов, использования беспилотников, в сфере интеллектуальной логистики и мобильности, администрирования и управления интеллектуальными активами. Для достижения прозрачности внутреннего спроса используется система отправки цифровых тендеров. В финансовой сфере внедряется полностью цифровая стратегия Procure-to-Pay (P2P).

В целом мы отмечаем следующие **направления цифровой трансформации традиционных ТНК**, позволивших им удержать и усилить свои конкурентные преимущества:

- поиск новых направлений и способов взаимодействия с потребителями посредством создания информационных порталов, сайтов, приложений, и на этой основе все более приближаясь к клиентам, которые более прозрачно и быстро получают нужную информацию и продукты;

- технологическая трансформация традиционного бизнеса, предоставление равноценного сервиса независимо от того, каким способом (онлайн или оффлайн) осуществляется покупка;

- стратегии обмена данными, дающими полную информацию о предпочтениях и вкусах потребителей, их поведении, лояльности к брендам;

- персонализация потребления, в том числе при помощи технологий дополненной реальности и ИИ, что открывает для ведущих брендов ряд новых возможностей по персонализированному и непрерывному диалогу с потребителями [51, с. 20].

Указанные изменения обуславливают изменение парадигмы регулирования международной торговли, ведомое цифровизацией мировой экономики, что, безусловно, сказывается на реализации стратегий ТНК. Так, в условиях современного этапа формирования и реализации новых стратегий ТНК наблюдается изменение структуры международной цифровой торговли, и поэтому назрела необходимость совершенствования ее регулирования, что особенно касается трансграничного обмена данными (CBDF). Изменения в характере и масштабах национального и многостороннего регулирования международной цифровой торговли, безусловно, отразятся как на ГЦСС, стратегиях ТНК и масштабах международной конкуренции традиционных ТНК и новых компаний – технологических гигантов.

Развитие глобальной сети Интернет и несвязанных, хаотичных потоков CBDF привело к переоценке подходов к барьерам входа на рынок. В частности, еще в 1998 году, с введением моратория в отношении таможенных пошлин на электронные транзакции, актуальность этих вопросов существенно возросла.

Провалы и искажения на рынке в условиях цифровизации могут иметь место ввиду злоупотреблений со стороны ГЦП и международных компаний – технологических гигантов, которые используют свое монопольное доминирующее положение, в частности, в виде распространения недобросовестных практик в международной торговле, либо в виде их нацеленности на поглощения традиционных компаний. Чтобы устранить складывающиеся диспропорции и искажения на рынке, на международном уровне необходимы разработка и согласование новых правил антимонопольной (конкурентной) политики, однако такой политики, которая не обостряла межстрановые торговые конфликты и не усиливала протекционизм в международной торговле.

С точки зрения эволюции и развития стратегий ТНК в условиях цифровизации важнейшей для стран является стратегическая торговая и инвестиционная политика. Многие новые бизнес-модели уже показали свой разрушительный характер, поэтому отдельные страны стремятся удержать собственные конкурентные преимущества, активно осуществляя инвестиции в цифровые сектора. Такой



подход обусловлен преимущественно высокой скоростью технологических изменений, существенно снижающей сроки возврата капиталовложений. ГЦП, в свою очередь, становятся вызовом перед бюджетной и налоговой политикой государств, потому что сам механизм ГЦП нацелен на налоговую оптимизацию, отрицательно сказывающуюся на государственных финансах. Отметим, что одним из популярных традиционных мотивов ТНК при выходе на зарубежный рынок был фактор различий в национальных налоговых системах для осуществления международного налогового планирования, что искажало международную конкуренцию, и данный риск усугубляется вследствие цифровой трансформации, поскольку цифровая экономика является неосязаемой и ее нельзя отделить от остальной экономики для целей налогообложения. Помимо прочего, развитие ГЦП идет вразрез с существующими налоговыми правилами, поскольку ГЦП не привязаны к конкретным юрисдикциям и сложно определить их национальный статус как налогоплательщиков.

Наконец, следует учитывать так называемый «цифровой колониализм», поскольку ввиду низкой технологической готовности развивающихся стран сохраняется высокий риск закрепления их международной специализации на участках ГЦСС, приносящих минимальную добавленную стоимость и прибыль. Последнее обстоятельство также демонстрирует тот факт, что внешнеэкономические стратегии ТНК становятся еще более агрессивными, чем ранее. Конечно, в идеале необходима такая система многостороннего регулирования, которая предоставляла бы развивающимся странам возможности по выбору своих зарубежных партнеров.

В условиях цифровизации на уровне ВТО актуализировались новые вопросы, в частности, патентной защиты баз данных, патентуемости, а также вопросов владения данными. Громоздкие и множественные конструкции регулирования в рамках ВТО, различная трактовка положений Соглашения по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС) ведет к тому, что межстрановые споры обостряются, особенно в контексте усиления дифференциации страновых условий по защите прав интеллектуальной собственности и

углубления цифрового разрыва между странами. Кроме того, раскрытие информации со стороны ГЦП является также к одной из важнейших проблем построения эффективной системы многостороннего регулирования торговли, что обуславливает новые проблемы в части антимонопольного регулирования, налогообложения и статистического учета.

В многостороннем регулировании международной торговли в условиях цифровизации складываются все новые паттерны и проблемы. Так, быстрое развитие мирового рынка услуг в последние десятилетия обнажило ряд проблем их оценки и классификации, усложняемых на этапе цифровизации. В частности, электронный контент, принадлежащий одной стране и воспроизводимый с цифровой платформы в другой стране, считается международной торговлей услугами. Или, например, инжиниринговые услуги для зарубежного производства относятся к торговле товарами. Происходит размывание границ между товарами и услугами: реализация автомобилей часто подразумевает сервисное обслуживание, а технология 3D-печати привела к распространению гибридных продуктов, которые можно классифицировать и как товары, и как услуги.

В последние десятилетия международная торговля услугами опережает товарную торговлю, в результате доля услуг в международном обмене неуклонно возрастает и порядка 87 % международной торговли услугами приходится на два режима, сложившихся в рамках многостороннего регулирования международной торговли ВТО – трансграничную поставку и коммерческое присутствие [478]. Международная конкуренция в торговле услугами усиливается, поскольку в нее уже вовлечены крупные развивающиеся страны. Это ведет к тому, что развитые страны стремятся пересмотреть правила торговли, мотивируя такой подход открытием границ для торговли услугами и запрещая пошлины на импорт продукции в электронном виде. Крупные развивающиеся страны также вводят некоторые ограничения, например, ограничивают круг товаров, которые ГЦП могут продавать внутри страны.

Чтобы развивать международный обмен услугами, необходимо оценивать торговые издержки этого обмена, которые пока сравнительно высоки. Трансграничная поставка как режим ГАТС позволяет снизить эти издержки, что положительно скажется на экспорте услуг и является актуальным для МСП развивающихся стран. Помимо прочего, в новых цифровых секторах имеют место все новые барьеры для экспорта услуг, однако в последние годы эта проблема частично решается. Так, например, в условиях цифровизации стал возможен экспорт неторгуемых услуг, которые теперь оказываются на значительном расстоянии (дистанционно). Более того, мы отмечаем даже гиперторгуемость некоторых видов услуг, по которым издержки обмена снизились существенно (розничная торговля, аутсорсинг бизнес-процессов, медицинские и образовательные услуги).

Под влиянием цифровизации изменяются модели международной торговли услугами, что выразилось в снижении значения зарубежных подразделений ТНК в оказании ряда услуг, тогда как роль трансграничной онлайн-торговле растет. В связи с этим, одной из актуальных проблем стала разработка эффективных механизмов регулирования, связанных с либерализацией CBDF. В последние годы многие страны открыли свои рынки для зарубежных поставщиков услуг, однако это открытие было неконвергентным, односторонним. Однако в современных преференциальных торговых соглашениях (в отличие от ВТО) проблема широты и взаимности доступа на рынки услуг проработана более тщательно.

Начиная с 2019 г. более чем 70 стран-членов ВТО запустили новый этап переговоров по трансграничной электронной торговле, однако упомянутый выше мораторий на тарифы в данной сфере, установленный еще в 1998 году, сохраняется, неоднократно продлевается и в то же время оспаривается. Чистые экспортеры цифровой продукции/услуг считают, что постоянство данного моратория и его применимость ко всем видам цифрового компонента будет устранять структурные перекосы на рынке. Чистые импортеры – развивающиеся страны – напротив, полагают, что постоянство моратория снижает их возможности по защите внутренних рынков от продукции, продаваемой в онлайн-режиме. Кроме

того, оценки ВТО [479, с. 2] показывают, что развивающиеся страны несут гораздо большие потери от моратория на тарифы (750 млн. долл. ежегодно или 95 % всех потерь). По данным ЮНКТАД [444, с. 19], в методике которых отражен более широкий спектр цифровых товаров и услуг, потеря развивающихся стран составит 74 %, а развитых – 26 %.

Понятно, что мораторий делает конкуренцию между зарубежными и отечественными поставщиками цифровых услуг несправедливой, а особой дискриминации подвергаются МСП – стартапы, поскольку они являются плательщиками внутренних налогов на потребление (зарубежные поставщики – нет). Поэтому мораторий нуждается в дополнениях соответствующими положениями о налогообложении, а также в нем необходим более гибкий, постоянно изменяющийся, перечень цифровых товаров и услуг, в отношении которых будут применяться обнуление пошлин.

Либерализация международной торговли в условиях цифровизации является более сложной, поскольку меры регулирования, которые предпринимаются по отношению к экспорту услуг, более чувствительны к решению других проблем в экономической политике государства. В 1990-е годы был достигнут серьезный прогресс в многостороннем регулировании международного обмена услугами, однако в то время был другой контекст – не было глобальной сети Интернет, глобальных цифровых платформ и международных компаний – технологических гигантов. В нынешних условиях, как мы указали выше, цифровые технологии обеспечивают серьезное снижение издержек в торговле услугами, границы между товарами и услугами стираются, а также возникают новые возможности для ТНК по зарубежному аутсорсингу в сфере услуг.

Цифровизация и развитие платформенных моделей бизнес несет в себе ряд рисков для стран с формирующимся рынком, поскольку традиционные модели их индустриализации и экономического развития, базирующиеся на трудоинтенсивном экспорте, уже не являются такими прогрессивными и надежными, как это было ранее. НТП привел к существенному ускорению международной торговли и динамичному обновлению ее товарной номенклатуры. Так, в 2017 году

65 % совокупного международного обмена охватывало товары, еще не существовавших в 1992 году. По данным Всемирного банка, удельный вес новых товаров среди объектов международного обмена возрос в 1996-2017 гг., что особенно отмечалось по потребительским товарам (с 1,1 до 7,4 %) и полуфабрикатам (с 3,5 до 10,9 %). Если же рассматривать стоимостной объем международной торговли, то за рассматриваемый период доля новых инвестиционных товаров в нем возросла с 6,5 до 18,2 %, новых потребительских товаров – с 2 до 7,7 %, новых полуфабрикатов – с 3,4 до 23,4 % [474, с. 24].

В контексте нынешних демографических трендов и их воздействия на мировую экономику ситуация представляется неоднозначной. С одной стороны, старение населения развитых стран должно усилить ключевое конкурентное преимущество развивающихся стран – дешевизну трудовых ресурсов. С другой же стороны, указанное старение населения может вызвать еще большую автоматизацию развитых стран, стремящихся к повышению темпов роста производительности.

Для развивающихся стран в условиях цифровизации традиционная стратегия импорта технологий становится сравнительно дорогой, поэтому этой стратегией интернационализации указанных стран должна концентрироваться в плоскости производства: 1) «экономных инноваций» по низким ценам, исходя из местных сравнительных преимуществ, и данные инновации могут выступать барьером оттока капитала; 2) «реверсных» инноваций», которые генерируются в развивающихся, а потребляются в развитых странах.

Помимо вышеизложенного, современные паттерны цифровизации обуславливают 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 [51, с. 23].

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 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: усиливающим онлайн-торговлю, обеспечивающим развитие новых цифровых услуг, способствующим оцифровке промышленных предприятий, ускоряющим жизненные циклы, расширяющим участие компаний и стран в ГЦСС и в целом упрощающим практику ведения международного бизнеса.

Отдельный аспект регулирования – совместимость технологий в отдельных странах. Совместимые и открытые платформы усиливают инновации и конкуренции, обеспечивают рост благосостояния клиентов, но открытость ГЦП также ведет к снижению возможностей многих компаний по разработке новой продукции и доступу к ней потребителей. Однако доминирующим подходом все

же должна стать гармонизация национальных подходов и стандартов на международном уровне, что ликвидирует барьеры в отношении CBDF, а также обеспечивает устойчивость цифровых ГЦСС (ГЦСС – 4.0).

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.

Компании используют CBDF для наращивания добавленной стоимости, однако ввиду разных подходов стран в мире наблюдается значительная регуляторная неоднородность в плане регулирования CBDF. Более того, будучи настроенными протекционистски, страны блокируют CBDF, что «балканизирует» Интернет и ведет к росту торговых издержек. Протекционизм выражается в установлении ограничений на использование ИИ, барьеров на торговлю криптовалютами, для онлайн-платежей и трансграничной электронной коммерции [294], [224, с. 4].

Открытость для CBDF является ключевой детерминантой, определяющей силу воздействия цифровых технологий на международную торговлю. Пока правила в отношении CBDF продвигаются лишь на региональном, а не на международном уровне. Хотя рано ожидать значительного прогресса в международной гармонизации CBDF, однако нельзя допускать роста фрагментированности мировой цифровой экономики.

Широко распространенной стратегией в сфере регулирования CBDF стала *локализация данных в пределах границ государства*. «Цифровой протекционизм» повышает торговые издержки и издержки для экономики стран в целом,

что уже подтверждено опытом стран, использующих стратегии локализации данных – Бразилии, Индии, Китая. Ключевым подходом стал так называемый «цифровой меркантилизм», когда локализации данных отводится положительная роль для развития высокотехнологичных производств (как это было в свое время с классическими инструментами торгового протекционизма).

Одной из проблем остается то, что пока отсутствует всеобъемлющее международное соглашение, в котором бы были признаны права собственности на данные, поскольку, если они уходят из национальной юрисдикции, понятие собственности становится бессмысленным (именно этим и мотивируются стратегии локализации данных). Однако необходимость либерализации CBDF объясняется тем, что локализация ограничивает инновации в бизнесе и экономический рост, ведет к росту издержек бизнеса, вынужденного инвестировать во внутреннюю цифровую инфраструктуру.

#### **2.4. Параметры оценки стратегий интернационализации цифровых транснациональных компаний**

Таким образом, из анализа, проведенного ранее, мы видим, что цифровым ТНК характерны специфические свойства и функции интернационализации, обеспечивающие особый характер их международного бизнеса. Для реализации этих задач важно правильно идентифицировать цифровые ТНК. В частности, необходимо принимать во внимание, что для цифровых компаний характерны разнообразные формы международного присутствия, однако в основном эти компании не обязательно физически присутствуют на зарубежном рынке, чтобы выйти на потребителей, поэтому для них, как правило, невысока доля иностранных активов. Цифровые компании за счет преимуществ в цифровых и нематериальных активах, сетевых эффектов способны быстро масштабироваться на международных рынках. Такой подход оказывает существенное воздействие на трансграничные процессы, а также стратегии принимающих стран по привлечению ПИИ и налогообложению иностранных компаний.



К цифровым компаниям по методологии Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) могут относиться как компании, ориентированные на потребителя (B2C, Business-to-customer) со значительным предложением цифровых товаров или услуг [357]. Деятельность цифровых компаний может охватывать несколько отраслей. Например, помимо предоставления инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), все технологические гиганты США (Meta, Apple, Amazon, Microsoft) доминируют в смежных цифровых отраслях (платформы социальных сетей, потоковая передача данных и пр.). Однако чисто цифровыми компаниями являются, например, Meta и Amazon (а не Apple и Microsoft), поскольку цифровые товары и услуги являются основной сферой их деятельности [179].

По мере продолжения цифровизации некоторых традиционных отраслей сложно определить, что относится к цифровым ТНК. Таксономия и концептуальная основа, предложенная несколько лет назад Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) [440], включает в качестве основных цифровых ТНК компании в сфере ИКТ, предоставляющие инфраструктуру и инструменты, которые делают Интернет доступным для компаний и частных лиц.

Цифровые ТНК включают два основных типа:

- чисто цифровые ТНК, практически полностью функционирующие в виртуальной среде и их продукт полностью (или почти полностью) является цифровым (компании, предоставляющие цифровые решения, поисковые системы, интернет-платформы);

- цифровые ТНК, для которых характерен смешанный режим работы (они могут комбинировать цифровые бизнес-модели с офлайн-товарами и услугами (Amazon) [44, с. 86].

Наиболее примечательной из групп являются вышеприведенные «смешанные» ТНК – сначала они оцифровывают распределение, затем – процесс производства и, наконец, бизнес-модель. Хотя в первую очередь идет оцифровка услуг, исследователи указывают [417], что производственные компании могут предлагать в качестве услуги аппаратное обеспечение (Hardware as Service,

НаaaS), что может быть реализовано в форме гибкой модели потребления услуги или в традиционной форме физического продукта. Напротив, созданные когда-то как чисто цифровые платформы (Amazon или Uber) могут интернализировать часть производства своих услуг по отношению, например, к некоторым активам (имуществу, транспортным средствам, водителям). Таким образом, усложняется понимание того, как цифровизация воздействует на глобальные модели ПИИ и международное производство.

В связи с этим, следует сказать еще о двух принципиально значимых бизнес-моделях компаний:

- *компании, «рожденные цифровыми» (born digital)*, предложение которых изначально было обеспечено цифровой инфраструктурой, по сравнению с *компаниями, «ставшими цифровыми» (gone digital)*, то есть традиционными компаниями, которые перешли (или полностью ушли) к цифровой экономике. Между этими двумя типами есть четкие различия, поскольку к первым относятся цифровые «смешанные» ТНК, предлагающие традиционные товары/услуги, продаваемые посредством бизнес-моделей на основе цифровых технологий (eBay, Amazon). Эти компании, как особо указывают исследователи [403], могут создавать стоимость лишь за счет цифровизации. Компании, «ставшие цифровыми» являются традиционными фирмами, выступающими ключевыми игроками в отдельных отраслях (например, в розничной торговле – Walmart).

- *предприятия, осуществляющие непосредственное взаимодействие с конечным потребителем (business-to-customer, B2C)*, товары/услуги которых не являются факторами производства других товаров/услуг; *предприятия, предоставляющие товары/услуги для поддержки других компаний (business-to-business, B2B)* (например, путем офшоринга или аутсорсинга). Для прямого доступа к клиентам компаниям B2C необходимы сетевые эффекты, чтобы масштабировать бизнес, и ценность этих предприятий определяется характером и эффективностью взаимодействия с потребителями. B2B выступают преимущественно в качестве поставщиков программного обеспечения для других компаний (SaaS, Software-as-Service) [44, с. 87].

Также возможно дифференцировать цифровые ТНК на следующие основные типы:

- цифровые интернет-платформы, включающие социальные сети, поисковые системы и платформы совместного использования (например, Airbnb и Uber);
- цифровые решения на базе сети Интернет, включая поставщиков программного обеспечения и финансовых технологий;
- онлайн-платформы электронной коммерции;
- производители и дистрибьюторы цифрового контента.

Какими бы не были критерии классификации ТНК, общим для всех них является то, что в последние годы они демонстрируют впечатляющую динамику роста. Если рассмотреть эволюцию их показателей, то в период 2016-2021 гг. среднегодовой рост активов и продаж цифровых ТНК составил 21 %, чистой прибыли – 23 % (включая среднегодовой рост в 60 % в 2020-2021 гг.) [430, с. 170]. Вследствие пандемии цифровизация многих ТНК ускорилась, поскольку это было связано с необходимостью разработки решения для удаленной работы, отмечает ЮНКТАД [448], однако это привело и к росту производительности цифровых ТНК. В 2020-2021 гг. за счет стремительного роста фондовых рынков, низких процентных ставок и обильных денежных резервов резко повысилась активность в сфере слияний и поглощений. В период пандемии стали популярны технологические стартапы, использовавшие фондовый рынок для расширения и масштабирования своего бизнеса.

Цифровые технологии формируют новую реальность международной торговли, которая становится все более взаимосвязанной. Использование цифровых технологий изменяет предпринимательское поведение фирм и дает новые возможности, чтобы повысить склонность фирм к интернационализации [259]. Общеизвестно и общепризнано, что предпринимательское поведение фирм является ключевым фактором в контексте ускорения технического прогресса. Именно это поведение в большей степени воздействует на использование воз-

возможностей новых технологий. Несмотря на то, что в литературе установлена взаимосвязь между цифровой средой и процессами интернационализации (в этой связи стало принятым говорить о так называемой «бережливой интернационализации») [153], эти исследования мало охватывают изучение предпринимательского поведения фирм, которое часто играет ключевую роль.

В соответствии с известной и ранее рассмотренной моделью Уппсалы, интернационализация является последовательным и линейным процессом, результатом которого становится приобретение фирмами знаний посредством опыта. Этот подход с годами претерпел значительные изменения, и многие ставили под сомнение его универсальность для выхода на разные зарубежные рынки, а сами модели интернационализации стали более революционными. Разрушительные изменения, произошедшие в международной торговле, привели к тому, что фирмы широко пользуются этими изменениями.

По мере того, как развитие цифровых технологий (например, Интернета) обусловило предложение новых (а главное – менее затратных) механизмов интернационализации компаний, когда мы говорим о традиционных предприятиях, производящих и продающих материальные товары, необходимо изучать и исследовать использование этими предприятиями онлайн-каналов с целью обслуживания зарубежных рынков. Некоторые исследователи [276] делают вывод о том, что некоторые компании (которые больше всего предпринимательски ориентированы) в большей степени используют специальные веб-сайты для увеличения своей интернационализации.

Онлайн-интернационализация стала важной стратегией использования возможностей интернета посредством обеспечения товаров/услуг компании клиентам на зарубежных рынках, что реализуется через интернет-сайты, то есть не посредством физического, а виртуального присутствия. Для малых и средних предприятий (МСП), продающих традиционные товары, такая форма интернационализации представляется особо значимой, поскольку она является недорогой для выхода на зарубежные рынки многих стран.

Несмотря на появившееся в последние годы множество работ по онлайн-интернационализации, основные исследовательские вопросы сконцентрированы вокруг анализа расширения участия традиционных фирм на зарубежном рынке, либо анализа использования сторонних платформ как посредников в процессе онлайн-интернационализации [286].

Выход на новые зарубежные рынки всегда обусловлен существенными капиталовложениями и значительным риском, что выступает барьером для интернационализации, и это особенно касается МСП, которые, в сравнении с крупными ТНК, в качестве дополнительных барьеров испытывают дефицит ресурсов для интернационализации (человеческих или финансовых). Развитие Интернета привело к распространению новых, менее затратных форм доступа к зарубежным клиентам, что расширило возможности для МСП. При запуске веб-сайтов стала возможной «мгновенная» интернационализация и выход на рынки многочисленных стран за рубежом. Создание веб-сайтов, однако, вовсе не означает, что фирма планирует интернационализироваться. Те фирмы, которые действительно планируют интернационализацию, осуществляют необходимые инвестиции в адаптацию своих веб-сайтов к потребностям местных (зарубежных) рынков. Инвестиции в веб-сайты могут быть большими, но они все равно меньше инвестиций в «невиртуальные» (традиционные) каналы сбыта, как это отмечает К. Бразерс [170] (например, на основе ПИИ или экспортные каналы). Также следует указать, что традиционные капиталовложения в выход на зарубежный рынок сконцентрированы обычно на рынке одной страны, тогда как онлайн-интернационализация может предполагать одновременный охват рынков нескольких стран. Адаптировать веб-сайт к рынку конкретной страны всегда проще, чем адаптировать к рынку этой страны традиционную экспортную деятельность. К тому же, адаптация веб-сайтов значительно повышает эффективность онлайн-интернационализации. Необходимо принимать во внимание и то, что онлайн-интернационализация происходит лишь путем запуска веб-сайта, и фирма, запустив сайт, может еще не предполагать интернационализацию. Наличие не адапти-

рованного веб-сайта (которая, вероятно, относится к «случайной интернационализации», по Ж.-Ф. Хеннару [257]) для фирмы, которая не планировала интернационализацию, все равно означает, что товары фирмы уже представлены на международном рынке (однако то, что сайт не адаптирован для местного рынка, обходится фирме намного дешевле, чем если бы он был адаптирован для него).

Наконец, мы отмечаем специфический характер участия цифровых ТНК в системе трансграничных инвестиций. Цифровизация продолжает оказывать значимое воздействие на глобальные модели ПИИ, что, в частности, отражается в исследовательской деятельности ЮНКТАД, где анализируются тренды инвестиционных стратегий ТНК (см., например [430], [453]). В результате интенсивного роста цифровой экономики возник ряд последствий для ПИИ и международного производства. Цифровые ТНК имеют способность выхода на зарубежные рынки без инвестиций в физические активы, поэтому так называемый их «международный инвестиционный след» чрезвычайно мал. Для оценки потенциального воздействия цифровизации на эволюцию цифровых ТНК и международное производство в целом за последние годы, анализируется так называемый «коэффициент (индекс) «легкости» ПИИ» (или «легкости») активов, разработанный в рамках ЮНКТАД для анализа степени международного присутствия цифровых ТНК. Данный показатель демонстрирует, насколько ТНК способна к генерации зарубежных продаж с учетом наличия у нее активов за рубежом. Невысокий «инвестиционный след» характерен для технологических и цифровых ТНК, и это свидетельствует об ослаблении операционной связи между иностранными активами и зарубежными продажами [44, с. 88].

Исходя из последнего обстоятельства, в результате могут подрываться налоговые системы принимающих стран). В этой связи индекс «легкости» позволяет оценить масштабы действий по первому компоненту известного плана BEPS, который был согласован лишь в 2021 году [429]. Отметим, что налоговые права касаются обычно физического присутствия ТНК в принимающей стране, цифровизация является серьезным вызовом для бюджетной политики многих

государства. Недавнее принятое в рамках ОЭСР Соглашение [359] имеет своей целью обеспечение:

- справедливого распределения налоговых прав и прибыли между странами в отношении цифровых ТНК (так называемый «первый компонент BEPS»);
- минимальной налоговой конкуренции по налогу на прибыль корпораций посредством установления глобального минимального корпоративного налога («второй компонент BEPS»).

Если мы говорим об интернет-платформах (по сути – о ГЦП), то для них рассматриваемый показатель «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 (у платформ электронной коммерции – это зарубежные распределительные центры во всем мире, однако необходимо принимать во внимание, что рост запросов потребителей на ускорение обработки посылок увеличивает долю зарубежных активов).

Проведенный нами анализ динамики иностранных активов у цифровых ТНК за 2016-2021 гг. показал (табл. 15), что за этот период наблюдался рост соотношения между зарубежными продажами и активами, однако большая часть этой положительной динамики была связана с пандемией.

**Таблица 15. Динамика «легкости» ПИИ у крупнейших цифровых ТНК**

Индикатор	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Зарубежные активы, доля в % от общих активов	27,0	27,4	26,0	24,9	25,2	24,5
Зарубежные продажи, доля в % от общих продаж	38,1	37,5	36,9	36,9	36,5	38,6
Коэффициент «легкости»	1,41	1,37	1,42	1,48	1,45	1,58

Источник: составлено по данным ЮНКТАД.

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, получается

следующая картина, характеризующая легкость иностранных активов ТНК, которая также зависит от того, с кем происходит взаимодействие ТНК (с другими компаниями, либо с конечным потребителем) (табл. 16).

**Таблица 16. 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>

Источник: составлено автором по: [430, с. 174].

Коэффициент «легкости» ПИИ, показывающий отношение доля зарубежных продаж к доле зарубежных активов) в период пандемии возрос. Вместе с тем, «легкость» иностранных активов дифференцируется по разным сегментам цифровой экономики, подтверждая разный-характер базовых бизнес-моделей у цифровых ТНК. ГЦП, как мы указали, имеют меньшие значения «легкости». ТНК, работающие в сфере электронной коммерции, полагаются на собственные логистические центры, требующие капиталовложений. 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), однако они продолжают производить физический контент и имеют высокую долю зарубежных активов.

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 это было и у платформ электронной коммерции в период карантинных ограничений). У интернет-платформ «легкость» выросла незначительно, поскольку такие платформы вертикально интегрированы и, чтобы поддержать рост на зарубежных рынках, они увеличивают капиталовложения в физические активы за рубежом.



Дифференциация стратегий ТНК на мировом рынке также отражается в характере их зарубежных активов. Общеизвестно, что до 90 % ПИИ традиционных (производственных) ТНК за рубежом реализуется в форме «гринфилд»-проектов. Однако наш анализ показывает, что цифровые ТНК слабо ориентируются на такие проекты, в основном поглощая местные (зарубежные) цифровые стартапы или конкурентов. ТНК, занимающиеся электронной коммерцией, являются единственным исключением, поскольку они формируют свои распределительные центры за рубежом с нуля (то есть в форме «гринфилда»). В период пандемии наблюдался беспрецедентный рост электронной коммерции, и поэтому ПИИ в новые проекты по продажам и логистике увеличились в 2020 году на 120 % (в основном эта динамика была обеспечена корпорацией Amazon [454, с. 44]). Цифровые ТНК, помимо прочего, создают зарубежные исследовательские центры, объекты инфраструктуры и офисы, оказывающие профессиональные услуги. Львиная доля таких ПИИ приходится на технологические гиганты американского (Meta, Alphabet, Amazon) и частично китайского (Alibaba, Tencent) происхождения.

В 2021 году наблюдалось еще большее после пандемии укрепление международного производства, выразившееся в росте всех показателей ПИИ, объем которых достиг рекордной величины в 45 трлн. долл., что эквивалентно около половины мирового ВВП. Несмотря на резкий рост корпоративной прибыли, ее норма почти не изменилась и осталась на уровне 4,9 % [454, с. 39]. Степень интернационализации 100 ведущих ТНК возросла, но этот рост был преимущественно ограничен их продажами, которые в первый год существенно снизились, но восстановившись в 2021 году. Для ряда отраслей пакеты мер стимулирования способствовали росту доходов компаний (например, в сфере торговли сырьем, добычи полезных ископаемых, производства стройматериалов). В свою очередь, беспрецедентное повышение спроса на медицинские товары обусловил взрывной рост доходов фармацевтических ТНК, особенно – производителей вакцин. В ряде случаев более высокие продажи ТНК, в комбинации с высокими ценами их

акций и низкими процентными ставками вели к приобретениям за границей, и таким образом направления зарубежной деятельности расширились.

В частности, одной из крупнейших сделок стоимостью 40 млрд. долл. США стала покупка британской компанией AstraZeneca американской фармацевтической компании Alexion Pharmaceuticals. Также в качестве сложной сделкой, стоимость которой не раскрывалась, была сделка с обменом активами, продолжавшаяся в 2018-2020 году и способствовавшая удвоению зарубежных активов немецкой компании RWE (это была сделка по покупке зарубежных активов немецкой компании E.ON, целью которой стала реструктуризация компании и ее переориентация на сферу возобновляемой энергетики). Также наблюдался рост выручки автомобильных ТНК, что связано с удовлетворением отложенного в 2020 году спроса, однако эти компании не наращивали свои ПИИ за рубежом, поскольку существовали ограничения в глобальных цепочках поставок (аналогичная ситуация наблюдалась и для ТНК в легкой промышленности).

Операции по корпоративной реконфигурации и реструктуризации привели в целом к снижению индекса транснациональности крупнейших ТНК. Так, у компании Daimler выделение грузового подразделения снизило его зарубежные активы на 17 %. Из международного концерна Daimler стал холдингом, в котором ввиду слабой синергии и разной географической направленности отдельно выделились подразделения по производству легковых, грузовых автомобилей, а также по оказанию финансовых услуг. Продолжилась уже длившаяся годами реструктуризация и в компании General Electric, продавшей за 30 млрд. долл. ирландской компании AerCap свое подразделение Capital Aviation Services.

Что касается интернационализации технологических ТНК, то она на пост-пандемическом этапе происходит по-разному в различных сегментах. Рост конкуренции в сфере информационных технологий и программного обеспечения привела к тому, что известная корпорация IBM выделила свой бизнес в сфере информационных услуг Kyndryl. Однако национальная поддержка компаний по производству полупроводников усилила их консолидацию (например, компания

Micron Technology). Отметим здесь, что международное присутствие технологических ТНК существенно отличается от традиционных компаний, поскольку за счет многочисленных цифровых услуг технологические компании выходят на зарубежные рынки без осуществления крупных инвестиций в зарубежные активы.

Динамизм, характерный для цифровых компаний, и пандемия, ускорившая внедрение цифровых решений, обусловили появление новых крупных цифровых ТНК, особенно в сегменте интернет-платформ и электронной коммерции. Однако, несмотря на появление новых компаний, среди ведущих цифровых ТНК продолжили доминировать компании США и других развитых стран. Для ТНК в сфере электронной коммерции важным для расширения зарубежной деятельности стало знание местных условий. В сегменте интернет-платформ возросло географическое разнообразие за счет прихода новых компаний из Европы и Китая, хотя китайские цифровые компании пока еще существенно ориентированы на внутренний рынок.

С точки зрения своего инвестиционного профиля крупные цифровые ТНК уже стали доминирующими игроками на глобальном рынке, и их решения по поводу ПИИ мотивируются защитой бизнеса и обеспечением инноваций, а не привлечением клиентов за рубежом. Также следует отметить слабо участие цифровых ТНК в трансграничных сделках по проектному финансированию. Только крупнейшим цифровым ТНК под силу участие в таких проектах, касающихся инфраструктуры ИКТ (например, Alphabet и Amazon).

Если рассматривать роль зарубежных поглощений для цифровых ТНК, то такая форма ПИИ менее значима для интернет-платформ и ТНК и электронной коммерции, однако поставщики цифровых решений и цифрового контента, напротив, ускорили поглощения за рубежом. Наиболее распространены среди объектов поглощений компании, разрабатывающие программное обеспечение, предоставляющие онлайн-услуги (на платформе) или оказывающие услуги ИТ-консалтинга. На основе поглощений усиление международного присутствия

ТНК происходит как на внутриотраслевом (горизонтальном), так и на межотраслевом (вертикальном) уровнях. Некоторые цифровые ТНК расширяют бизнес по разным сегментам, интегрируя в свои приложения несколько видов услуг. Обычно электронные платежи и электронная коммерция интегрируются в одном приложении, к которому цифровые ТНК для достижения синергетических и сетевых эффектов добавляют дополнительные приложения (социальные сети, услуги такси). В соответствии с данной логикой, интернет-платформы обычно осуществляют ПИИ в вертикальные сделки, не ориентируясь на покупку компаний в той же отрасли. ТНК, специализирующиеся на цифровых решениях, в основном концентрируются на горизонтальных сделках, расширяясь за рубежом посредством покупки прямых конкурентов [44, с. 90].

## **Глава 3. ПЛАТФОРМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ТНК**

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

Появление первых цифровых платформ относится к 1990-м годам в результате бурного роста мирового рынка ИКТ, а также развития глобальной сети Интернет. По мере того, как иерархические системы бизнеса отходят на второй план, и оптимизируются ГЦСС (за счет удаления из них лишних элементов) появляется модель платформ, отражающая процессы цифровизации в системе современных международных экономических отношений.

В современных международных экономических отношениях ГЦП стали ключевым субъектом трансграничной электронной коммерции, что подтверждают многие исследования [9], [97], в том числе с участием автора [45]. Неоспоримой признается определяющая роль цифровизации в развитии ГЦП [109], [115]. Рынок особого типа ГЦП – маркетплейсов – вместе с тем, лишь начинает развиваться в нашей стране, постепенно адаптируясь к реалиям отечественной экономической жизни. В России в форме маркетплейсов уже действует несколько успешных ГЦП – Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и СберМегаМаркет.

В исследованиях последних лет, связанных с анализом эволюции ГЦП [138], отмечается, что «цифровой рукой» современного рынка и силой «созидательного разрушения» стали компании с новыми возможностями формирования экосистем на основе платформенной модели. Интернационализация многих из таких компаний стала мгновенной, что привело к появлению класса игроков рынка под названием «рожденные глобальными». Несмотря на то, что в перспективе экосистемы ГЦП будут оказывать ключевое влияние на международную торговлю и ГЦСС, в литературе справедливо утверждается [324], что пока нет эмпирически доказанного взаимовлияния ГЦП и ГЦСС.

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, формируя таким образом специализированные системы, еще в большей степени диверсифицирующие международный бизнес (вдобавок следует принимать во внимание, что цифровые экосистемы имеют разные измерения, но при этом могут быть взаимосвязаны [355, с. 2-3]). Динамика их масштабирования разнонаправлена – на макроуровне оно может, например, означать появление новых функций для удовлетворения потребностей по всем миру [354]. Следует отметить, что уже появился ряд интересных исследований в части анализа воздействия ГЦП на международные рынки [364], специфики их деятельности в одноранговой экономике [469], функционирования экосистем ГЦП [351]. Особо важно, что, например, Е.Н. Смирнов и С.А. Лукьянов указывает на значительное снижение роли фактора местоположения для стратегий ТНК, функционирующих на базе цифровых экосистем, тогда как намного важнее становится фактор открытости архитектуры ГЦП [117, с. 64].

В своих исследованиях мы уже указывали на дифференциацию механизмов интернационализации в модели платформизации и традиционных моделях международного бизнеса [296]. Теперь мы развиваем положения, разработанные ранее, в части оценки возможностей интернационализации для российских платформ, и формулируем важную исследовательскую проблему о «транснациональных конкурентных преимуществах» этих платформ, которые ранее анализировались и обсуждались применительно к ГЦП [297].

Обычно принято говорить о платформенной модели бизнеса, которая включает как саму ЦП, так и ее экосистему. Так, под ЦП в самом общем виде можно понимать комплекс технологий, который обеспечивает формирование и развитие специализированной и конкретизированной системы взаимодействия в цифровой сфере. Кусумано В. считает ЦП бизнес-моделью, при помощи которой создается стоимость посредством координации большого числа субъектов в одной среде и использования информационных технологий [197]. Паркер Г. [364]

рассматривает ЦП как посредника между большим числом рыночных субъектов, и этим посредников устанавливаются правила взаимодействия в системе.

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 трансферта технологий, позволившего для субъектов ГЦП значительно увеличить эффективность ГЦСС и оптимизировать свои бизнес-процессы.

В *классификации ГЦП* по различным критериям, которую мы ранее предлагали в качестве условной основы для исследования ГЦП [35], можно выделить их следующие виды:

1. Исходя из *функционала* ГЦП:

а) известные исследователи платформ Эванс П. и Гавье А. выделяют операционные (Gett, Uber), инновационные (Android), инвестиционные и интегрированные (Apple) ГЦП [220]. Что касается инноваций, то ГЦП могут предложить расширение функциональных возможностей в виде дополняющих инноваций, которые, по мнению некоторых экспертов [363], будут обеспечивать большее разнообразие на рынке или повышении качества продукции (так называемые «горизонтальные инновации») даже при неизменной базовой технологии платформы.

б) исследовательская группа Deloitte [249] разграничивает мобилизационные, обучающие, социальные (Facebook) и агрегированные (Alibaba) ГЦП;

в) Н. Срничек указывает на рекламные (Facebook, Google), облачные (AWS), промышленные (Siemens, General Electric), продуктовые (связанные с предоставлением услуг по подписке, типа Spotify), «бережливые» (Airbnb, Uber);

г) Ганнапати С., Реддик К. [234] отдельно выделяют: платформы электронных транзакций (Amazon), платформы коммуникаций (Facebook), мультимедийные платформы (YouTube), платформы краудсорсинга (Wikipedia) и краудфандинга.

2. Исходя из *типа применяемой экономической модели* выделяют:

- «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);

- отдельно, с учетом способа монетизации (предложен ОЭСР), мы выделяем платформы, предусматривающие комиссии за транзакции (например, сборы с компаний за осуществление операций, абонентские сборы с клиентов на платформе);

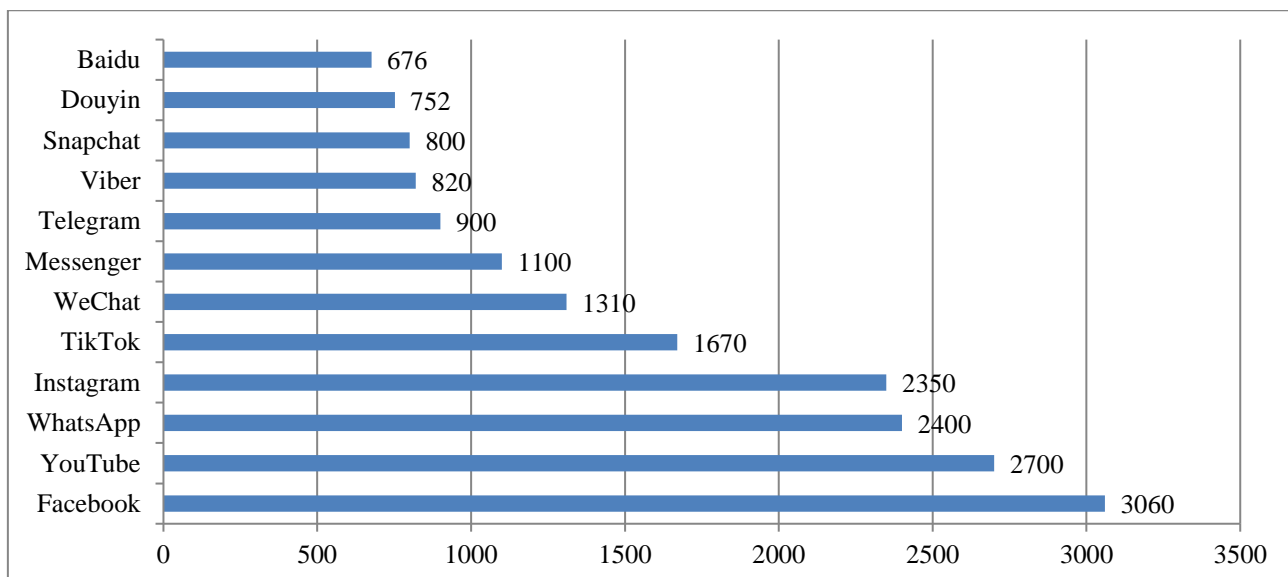
- различные типы моделей бизнеса позволили Моазеду А. и Джонсону Н. [123, с. 36], [349] разделить все ГЦП на: платформы платежей (PayPal); платформы социальных сетей (Facebook), платформы прямого обмена между потребителем и производителем услуг (Booking.com), а также коммуникационные, творческие платформы и платформы для разработки приложений.

- масштаб охвата ГЦП разграничивает их на глобальные, региональные и национальные.

Считаем указанную градацию достаточно условной, поскольку на практике ГЦП часто взаимно переплетаются, вбирая в себя черты нескольких разновидностей ГЦП.

Основной задачей ГЦП является достижение эффективной коммуникации между участниками мирового рынка. Помимо глобального распространения Интернета, развитие ГЦП в разных сферах обусловлено также распространением ИИ, Big Data и технологий их обработки, IoT, облачных вычислений. Масштабный рост использования людьми социальных сетей привел к изменению моделей их взаимодействия. Изначально эти сети создавались для обмена контентом и общения, однако в настоящее время они стали мощнейшим каналом международного маркетинга и рекламы в отношении целевой аудитории. На рис. 4 приведены наиболее популярные социальные сети в мире, из чего следует, что наиболее популярны в мире сети Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram.





**Рис. 4. Ранжирование социальных сетей по популярности (число пользователей, млн. чел.)**

Источник: [262].

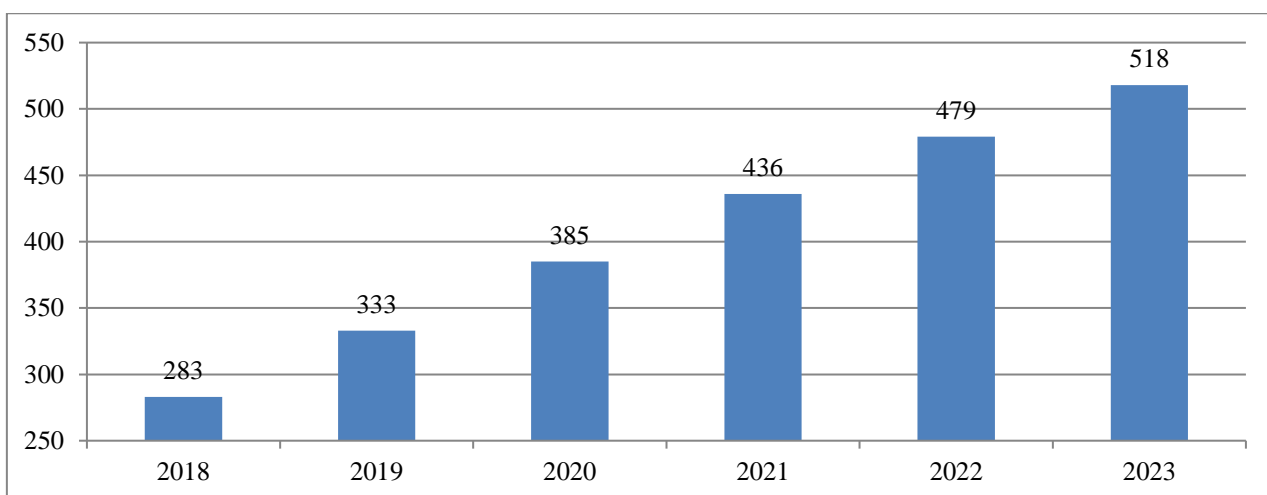
Коммерческое функционирование многих социальных сетей обеспечивается размещением рекламы, и половина всей рекламы в мире, размещенной на ГЦП, приходится на компании Google и Facebook (табл. 17).

**Таблица 17. Доли отдельных социальных сетей на мировом рынке рекламы, размещенной на ГЦП**

Компания	Доля на рынке, %	Компания	Доля на рынке, %
Google	31,1	Baidu	3,8
Facebook	20,2	Tencent	3,4
Alibaba	8,8	Другие	26,6
Amazon	4,2		

Источник: [273].

Маловероятно, что указанное в таблице соотношение изменится в ближайшие годы. Ключевое конкурентное преимущество ведущих ГЦП на рынке рекламы заключается в адресности, поскольку эти ГЦП накапливают огромные массивы пользовательских данных и на этой основе могут определить, какая реклама для какой категории пользователей подходит. Средние темпы роста объема рекламы на ГЦП неуклонно возрастают (рис. 5).



**Рис. 5. Изменение доходов от рекламы на ГЦП в 2018-2023 гг., млрд. долл.**

Источник: [273].

В качестве ключевого конкурентного преимущества следует рассматривать адресность, поскольку, по мере накопления огромного объема пользовательских данных, крупная ГЦП может адекватно оценить, для какого типа пользователей какой тип рекламы будет подходить. Статистические данные, приведенные на рис. 5, показывают интенсивный ежегодный прирост объемов рекламы, размещаемой на ГЦП (среднегодовой темп такого роста составляет до 10 %, хотя в последние годы эта интенсивность уменьшается).

Мы наблюдали также постепенное изменение коммерческой сферы функционирования ГЦП, которые сделали международную торговлю более мобильным, а сервис - персонализированным, когда происходит максимальный учет желаний потребителей. Активное развитие получили платформы совместного использования и обмена. За счет развития поисковых систем информация и знания стали общедоступными во всем мире. Мощные сетевые эффекты на ГЦП позволяют им достигать монопольного положения в различных отраслях, и ГЦП частично заменили традиционных субъектов мирового рынка. Вместе с тем, развитие новых цифровых технологий может привести к смене лидеров уже среди ГЦП. Однозначно, что ГЦП функционируют эффективнее, чем традиционные компании. Так, за счет ГЦП сокращаются временные и транзакционные издержки клиентов. Вместе с тем, с распространением ГЦП возросли риски потери

личных данных, и формирование надежных систем их защиты (что крайне важно для пользователей) может стать новым конкурентным преимуществом ГЦП [35].

Изначально сформированные как обычные посредники, ГЦП со временем перестали выполнять функции посредников. Так, например, пользователи платформ-агрегаторов такси выбирают их по несколько иным критериям, ключевыми из которых являются низкая стоимость, широкий ассортимент услуг и клиентоориентированность. Появление и развитие ГЦП упростило расширение их клиентской базы во многих странах. Так, платформы-агрегаторы предоставляют доступ пользователям также и к конкурентам, компаниям смежных отраслей. Существенное снижение барьеров входа позволило обеспечивать быструю интернационализацию МСП и индивидуальным предпринимателям.

Интеграция данных о продажах на основе специальных цифровых алгоритмов Big Data позволяют сделать предоставление услуг максимально персонализированным, адаптированным под потребности потребителей. Также в качестве важнейшего положительного эффекта экономики совместного использования выступает вовлечение неиспользуемых или малоиспользуемых активов, что ведет к снижению издержек. По имеющимся прогнозам, к 2025 году объем мировой экономики совместного использования составит 335 млрд. долл., превысив показатели 2013 года более чем в двадцать раз [374]. Такой масштабный рост рынка актуализирует проблемы разработки надежных практик регулирования ГЦП.

Эффективность использования активов на ГЦП повышается за счет экономики совместного использования, поскольку доступ к активам (как показывает практика корпорации Uber), а не владение ими является основным принципом. Кроме того, платформы-стартапы более успешно привлекают инвестиции, в том числе зарубежные (например, на основе краудфандинга), что подтверждается быстрым развитием частных стартапов, капитализация которых превысила один миллиард долларов («единороги») и которые уверенно можно отнести к платформенным компаниям.

ГЦП контролируют огромные объемы информации по мере того, как цифровые технологии проникают в потребительскую онлайн-среду и системы производства, поэтому сами ГЦП способствуют как формированию спроса, так и предложения. В данном случае имеет действие некая «невидимая цифровая рука рынка», которая управляется компаниями-платформами. В данной связи сложившиеся модели рыночного регулирования (конкурирующих компаний, максимальной цены, открытого рынка) становятся ненужными, поскольку цены определяются платформами алгоритмически, непрозрачно и динамически. Цифровая реорганизация бизнеса может быть при этом настолько эффективной, что для привлечения новых субъектов на платформу создаваемая ценность может быть разделена с любыми из них. Вместе с тем по мере «платформенной монополизации» рынка условия взаимодействия в большей степени будут ориентированы на собственников платформ и отвечать их интересам. Монополизация рынка глобальными платформами, в свою очередь, достигается не только за счет сетевых эффектов, но и за счет возможности ГЦП по накоплению огромных массивов данных (это преимущество отсутствует у традиционных ТНК), которые могут трансформироваться в цифровые компетенции, что способствует как быстрому усовершенствованию продукции, так и снижению издержек [35].

Чтобы оценить международный бизнес ТНК, традиционно использовали понятие «глобальная (всемирная) фабрика», но с приходом ГЦП они 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.

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. Так, технологический гигант Baidu (Китай) ограниченно работает за рубежом и ориентирован в основ-

ном на внутренний рынок. 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.

Специфическая и эффективная инфраструктура ГЦП обеспечивает больше возможностей с точки зрения ранней интернационализации компаний, т.е. формирования ВG-компаний, которые, помимо того, что могут оперировать на разных ГЦП, имеют новые бизнес-модели с ориентацией на специализированные ниши мирового рынка.

Под влиянием ГЦП речь идет о формировании экономики принципиально новых бизнес-моделей, революционным образом изменяющих традиционный международный бизнес. С точки зрения экономики посредничества ГЦП делают международные транзакции более эффективными, исключая участие других посредников и напрямую связывая производителя-экспортера и конечного импортера. В контексте «экономики сборки» ГЦП обеспечивают комплексную интеграцию ресурсов в рамках сетей международного производства. Наконец, в рамках экономики знаний ГЦП обеспечивают более качественное внедрение инноваций. В частности, преимущество ГЦП выражается в развитии новой модели – «pay-as-you-go», т.е. оплаты по мере потребления, которая обеспечивает быстрое масштабирование новых возможностей для потребителей. Компании развивающихся стран занимают свое место в системе ГЦП в качестве различных провайдеров, поставщиков услуг, разработчиков приложений.

Если говорить о конкурентных преимуществах ГЦП, то одним из них выступает *специфическая стратегия ценообразования*, модели которого становятся более гибкими: здесь следует упомянуть модель «фримиум», когда к базово-

вой версии продукта для пользователей существует бесплатный доступ, а дополнительные его опции становятся платными. Кроме этого, с точки зрения возможностей монетизации ГЦП формируется некий мультипликативный эффект, когда эффективность платформы возрастает по мере роста числа пользователей и партнеров платформы. Более того, ГЦП все больше стремятся поглотить своих потенциальных конкурентов, уходя в другие отрасли и диверсифицируя направления своей деятельности. Когда возникают сложности с поглощением, ГЦП применяют так называемую *стратегию «копирования конкурентов»* (как это было в 2013 г. после неудачной попытки поглощения компанией Facebook компании Snapchat, когда Facebook позднее представил многие уникальные функции Snapchat, и это привело к существенному снижению капитализации последней) [35].

Сетевые эффекты платформ, по мнению исследователей [310], привели к высококонцентрированной структуре рынка. Ценообразование на ГЦП является двусторонним, для того чтобы обеспечить сбалансированное участие пользователей: ГЦП для разных сторон рынка могут использовать различные наценки, в зависимости от эластичности спроса для разных сторон и от степени воздействия перекрестных сетевых эффектов. Вместе с тем, отрицательные цены вовсе не обязательно характеризуют некоторые хищнические, агрессивные практики, так же, как и цены выше уровня предельных издержек не обязательно говорят о монопольной власти платформ.

Полагаем, что 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. Вообще 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 основе специализированных алгоритмов. Кроме того, 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 основным компонентом стратегии становится не максимизация прибыли, а 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.

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 является *стратегия кооперации ГЦП и традиционных ТНК* (например, компании Baidu и Google имеют множество проектов сотрудничества с автомобильными ТНК). Вообще, 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, касающиеся эффективности управления ГЦП. При этом 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.

Отметим, что в мировой экономике у ГЦП уже сформировалась своя региональная специализация. Так, например, в США в большей степени распространены интегрированные и инвестиционные платформы, а страны Азии ориентируются преимущественно на платформы электронных транзакций.

**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 круг потребителей более чем в 200 странах);

- большая оперативность принятия решений и продуктивность взаимодействия на ГЦП;

- основной источник конкурентных преимуществ в традиционных ТНК – низкие издержки, то к ним на ГЦП добавляются инновации и цены. ГЦП являются двусторонними, и это, вместе с динамическим ценообразованием – важнейшие факторы масштабного развития ГЦП. Специфика формирования цен на ГЦП заключается в том, что цены на ГЦП 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 ограничена; сложные новые стратегии ГЦП будут способствовать искажению конкуренции, указывая на эффективность действующего антимонопольного законодательства. Дело в том, что 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, показывают, 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. Более того, необходимо подчеркнуть, что упомянутая нами выше *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.



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, которая стимулировала глобальное потребление; способа производства на конвейерах и последующей автоматизации, обеспечившей 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 определенных критериев (табл. 18).

**Таблица 18. 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. В совокупности данные, снижение информационной асимметрии и интеграция партнеров и производителей являются факторами формирования ценности
<i>Издержки производства</i>	Высокие постоянные издержки, ведущие к высоким инвестициям, а дефицит ресурсов обуславливает рост переменных затрат, делая производство невыгодным	на ГЦП постоянные издержки значительно ниже (в основном они связаны с обслуживанием самой ГЦП), а предельная себестоимость производства (привлечения дополнительного поставщика, либо обслуживания дополнительного потребителя) стремится к нулю
<i>Капитализация активов и владение ими</i>	Зависимость от ограниченного предложения активов.	Предложение активов, ввиду снижения издержек производства и динамического ценообразования, почти ничем не ограничено.

	Традиционные ТНК предпочитают владеть активами и накапливать их.	ГЦП не стремятся владеть активами, а направляют их на инвестиционные цели.
<i>Осуществление инноваций</i>	Происходит в замкнутом внутрикорпоративном цикле	Происходит в рамках всей экосистемы ГЦП

Источник: разработано автором.

В данной связи, традиционные предприятия будут нацелены на внедрение в свои стратегии платформенных моделей для поддержания конкурентоспособности на мировом рынке. Традиционные участники международного бизнеса стремятся к применению стратегий платформизации в некоторых сферах, например, некоторые крупные туристические операторы запускают собственные приложения для бронирования объектов размещения. Различные международные партнеры на ГЦП обретают новые виды и формы взаимодействия. При этом, если сравнивать ГЦП с классическими формами международного сотрудничества (например, международными стратегическими альянсами), то партнерство на ГЦП почти не структурировано и более разнообразно. В классических альянсах четче выражена договорная зависимость, а ГЦП позволяют партнерам сотрудничать более гибко и открыто, не обращая внимания на торговые барьеры, национальные границы и географические расстояния. Что касается барьеров входа, то известные исследователи в рамках теории отраслевых рынков С.А. Лукьянов и Н. Кисляк ранее отмечали, что именно барьеры являются ключевой детерминантой входа в отрасль [72, с. 55].

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 применима также и стратегия слияний и поглощений, о чем свидетельствуют наглядные примеры из международной практики. 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, скорее всего, 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.

Указанная выше стратегия платформизации ТНК на основе международных стратегических альянсов может предполагать развитие цифровых кластеров, широко интегрирующих цифровые стартапы, государство, научно-образовательные учреждения и зарубежных инвесторов. Такая интеграция обеспечит развитие эффективной национальной цифровой инфраструктуры, в рамках которой будет достигаться надежное сотрудничество ТНК и цифровых стартапов.

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.

Наконец, нами в рамках исследования были проанализированы нарастающие вызовы и угрозы антиконкурентного поведения, требующие разработки *научных 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 использоваться для роста экономики и социально-экономического развития.

Подходы правительств отдельных стран к регулированию ГЦП отличаются, но в основном прослеживаются единые обязательства, которые государства стремятся возложить на ГЦП: а) обязательства, касающиеся удаления контента (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 [236]); б) обязательства, охватывающие сохранение данных пользователей и обмен ими (требование к ГЦП сохранять информацию о потребителях, чтобы правительство могло отследить контент по отдельным лицам); в) обязательства в части локализации данных, то есть хранения данных в пределах национальных границ (ключевая тенденция регулирования ГЦП).

Регулирование ГЦП необходимо для упорядочения новых моделей бизнеса, сложившихся вокруг ГЦП. Так, правовые нормы, которые были разработаны для крупных ГЦП, не могут быть применены автоматически к ГЦП. Традиционные нормы законодательства о защите прав потребителей, антимонопольного законодательства касались ТНК - иерархических структур, осуществляющих интернационализацию, полностью контролировавших свои активы. ГЦП такого контроля не имеют, однако могут их координировать, не владея ими. Также ГЦП не занимаются наймом тех лиц, которые предоставляют услуги и активы (владельцев недвижимости, водителей). ГЦП выступают как посредники, облегчая взаимодействие третьих сторон – взаимодействие предприятий (B2B), потребителей и бизнеса (B2C), бизнеса и правительства (B2G). В результате любого посредничества может возникать конфликт интересов, и чтобы избежать его, необходимы прозрачность и доверие во взаимодействии. Также среди посредников действуют правила недискриминации. Указанные причины должны быть основой при разработке систем регулирования ГЦП. Однако рыночная власть и масштабы ГЦП беспрецедентны; они контролируют миллиарды клиентов во

всем мире, постоянно наращивая свою долю на мировом рынке за счет сетевых эффектов, обеспечивающих высокий уровень рыночной концентрации. Поэтому быстроразвивающиеся ГЦП – это, как правило, монополии или олигополии, и по мере роста рыночной концентрации роль ГЦП как системного координатора усиливается, поскольку уже не просто создаются сетевые эффекты в экосистеме ГЦП, а принимаются решения по поводу принципов функционирования экосистемы ГЦП, состава ее участников и распределения выгод от сетевых эффектов.

Развитие ГЦП бросает вызов сложившейся системе регулирования международных экономических отношений. Так, важным аспектом является ответственность за оказание посреднической услуги на ГЦП. Если координирующие функции ГЦП будут усиливаться, тем больше потребитель будет не осведомлен о наличии поставщика, выполняющего посредническую роль. Параллельно, если ГЦП будут нести полную ответственность, это проигнорировало бы обстоятельство, что ГЦП не имеют собственных активов, а поставщики услуг не зависят от иерархического контроля со стороны ГЦП. Помимо прочего, полная ответственность может явиться ключевым барьером в ГЦП для роста ее экосистемы, что наносило бы ущерб потребителям. Так, в антимонопольном регулировании всегда существует проблема определения соответствующего рынка. ГЦП функционируют на разных рынках и, чем больше рынков они контролируют, тем больше они получают конкурентных преимуществ. Весьма сложно смоделировать развитие данных структур с позиций выявления ущерба при злоупотреблениях монопольным положением, слияниях, а также при формировании вертикальных (заведомо монопольных) соглашений между посредническими компаниями и ГЦП.

Также в отношении ГЦП не могут применяться нормы трудового законодательства, разработанные для ТНК. Малые поставщики определенных услуг, как правило, находятся вне иерархического контроля ГЦП, поскольку этих поставщиков контролируют традиционные ТНК. Поставщики могут работать одновременно с несколькими ГЦП на базе договорных отношений с потребителями. Если автоматически распространять классические нормы регулирования

труда на ГЦП, это затруднит/задержит формирование сетевых эффектов – ключевых детерминант эффективности на ГЦП.

Вместе с тем, необходимо эффективное регулирование ГЦП, поскольку они могут навредить производителям и потребителям, однако такое регулирование необходимо адаптировать с учетом невозможности игнорировать высокую эффективность ГЦП, что важно для конкурентоспособности экономики. К ключевым факторам, которые необходимо учитывать при разработке инструментария регулирования ГЦП, следует отнести, по мнению зарубежных экспертов [350] и результатов наших исследований [35]:

- признание посреднического статуса ГЦП, их множественных отношений с большим числом потребителей, производителей, рекламных компаний и пр. Регулирование должно охватывать данные договорные отношения алгоритмами, обеспечивающими выполнение этих контрактов. Прозрачность алгоритмов необходима, чтобы посредники были осведомлены о возможных конфликтах интересов. Также, в случае вертикальной интегрированности ГЦП, важно, что алгоритмы выбирали поставщиков услуг.

- защита финансовой устойчивости ключевых поставщиков услуг. Договорные вертикальные отношения ГЦП и поставщиков услуг – ключевые отношения, и, по мере платформизации экономики (трансформации ее в многосторонние рынки, которые координируются ГЦП), платформизируются и поставщики услуг, а сами услуги становятся товаром, поэтому позиция поставщиков по отношению к ГЦП ослабляется.

- детерминированность рыночной власти успешных ГЦП сетевыми эффектами, и регулирование данного аспекта должно базироваться на аналогичном опыте для традиционных сетевых отраслей (регулирование доступа, снижение барьеров входа и т.п.);

- признание роли алгоритмов в качестве основного координирующего инструмента на ГЦП, что отражается на функционировании посредников. Необходимо разработка инструментов регулирования, которые бы обеспечивали алгоритмы, отражающие общие интересы всех сторон.

На национальном уровне в целом отличаются схожие подходы к регулированию ГЦП, которое предполагает рыночное, контекстное и антимонопольное регулирование.

Для Германии характерно эффективное антимонопольное законодательство с максимально четкими формулировками. Так, законодательством, в частности, установлен запрет на слияния, формирующие на рынке монопольное положение, а государство контролирует слияния с целью предотвращения высокого уровня концентрации и обеспечения конкуренции на открытом рынке. Более того, монопольное (доминирующее) положение на рынке рассматривается по количественным критериям. Например, доля на рынке одной компании не должна превышать одной трети; если на рынке три компании, то ни не должны охватывать половины рынка; если на рынке действует уже пять компаний, то им должно принадлежать не более двух третей рынка. Важно то, что эффективность, которой часто мотивируются слияния, рассматривается как не имеющая отношения к конкуренции. Кроме этого, Федеральная служба картелей Германии осуществляет антимонопольное регулирование в условиях цифровизации. Корпорации все чаще используют в своих стратегиях программы на базе алгоритмов и машинного интеллекта, что может позволить им осуществлять сговор, поэтому ведомство внедрило, например, систему выявления сговоров на аукционах.

В США цифровые монополии рассматриваются в качестве огромного риска для потребителей и их благосостояния, а также для конкуренции. Министерство юстиции США особо обеспокоено развитием цифровых рынков, однако санкции в отношении ГЦП вводит редко, поскольку это является барьером для инноваций. Ущерб технологических гигантов может выражаться в ухудшении качества товаров, уменьшении их количества или в повышении цен. Между тем, большая часть продукции Facebook и Google формально является бесплатной, и рост монополизации ведет повышению качества предоставляемых этими компаниями услуг (интенсивное использование поисковых систем способствует формированию лучших алгоритмов по изучению потребительских предпочтений). Поэтому указанные компании нельзя обвинить в монополизации. Вместе с тем,

монопольное установление цен является не единственным критерием оценки доминирования на рынке и ущерба со стороны компании-монополиста.

В экономике совместного использования некоторые двусторонние ГЦП существенно затрудняют вход на данный рынок, что, в частности, подтверждается практикой ГЦП на мировом рынке услуг онлайн-бронирования объектов размещения. Мы выделяем [35] такие барьеры входа, как:

- *сетевые эффекты и первоначальные инвестиции*. Чем больше пользователей будут использовать ГЦП, тем больше будет ее ценность и, с другой стороны, чем больше отелей представлено на ГЦП, тем более широкий выбор будет для пользователя. Поэтому ГЦП в сфере онлайн-бронирования обладают преимуществами по сравнению с новыми игроками, поскольку последние сталкиваются с необходимостью привлечения на платформу большого числа пользователей (как поставщиков гостиничных услуг, так и их потребителей), что требует значительных первоначальных капиталовложений.

- *сложившиеся крупные международные игроки в сфере онлайн-бронирования*, например, Booking.com, работающие в большинстве стран, имеющие обширную базу пользователей и конкурентные позиции на рынке (этот факт сам по себе выступает барьером);

- применяемая стратегия **«широкий» паритет цен** – требование, включаемое в договор агрегаторов со своими контрагентами и предполагающее, что поставщик услуг будет обеспечивать на платформе такие же, либо более привлекательные цены, чем он предусматривает на других каналах продаж. **«Узкий» паритет цен** означает, что поставщик услуг будет предлагать их по тем же или более привлекательным ценам по сравнению с ценами его собственного сайта [64, с. 11-12]. В требование паритета может быть включена как цена, так и другие параметры сбыта товара/услуги, т.е. неценовые условия, касающиеся, например, условий обслуживания или предлагаемого ассортимента.

В последнее десятилетие национальные антимонопольные органы развитых стран активно проводят анализ практики паритета цен посредническими ГЦП, предлагающими услуги по онлайн-бронированию объектов размещения



(табл. 19). Кроме того, следует отметить и опыт стран Азии в данной сфере, который в основном заимствуется у стран ЕС. Зарубежные антимонопольные регуляторы в отношении *определения границ рынка* идентифицируют идентифицируют его продуктовые границы, в которые не входят метапоисковые системы, порталы туроператоров и онлайн-турагентства, а также географические границы, ограничиваемые конкретной страной.

**Таблица 19. Обзор практики дел в отношении ГЦП, осуществляющих онлайн-бронирование объектов размещения в некоторых странах ЕС**

Страна	Год принятия решения	Компания	Стратегия	Характеристика границ рынка	ГЦП и оценка ее доли на рынке	
					Наименование	Доля на рынке, %
<i>Германия</i>	2013	HRS-Hotel Reservation	ШП	Рынок продажи гостиничных номеров через сайты, где одновременно проводится сравнение, поиск и бронирование на территории Германии	Book-ing.com	40-50
					HRS	30-40
					Expedia	10-20
	2015	Book-ing.com	УП		Book-ing.com	50-55
					HRS	30-35
					Expedia	10-15
<i>Швеция</i>	2015	Book-ing.com	ШП	Услуги туристических онлайн-агентств (платформы, на которых потребители могут сравнивать и бронировать номера) по отелям в Швеции	Book-ing.com	>30
	2015	Expedia	ШП		Expedia	Нет данных
<i>Франция</i>	2015	Book-ing.com	ШП	Услуги бронирования на платформах и в онлайн-агентствах, за исключением сайтов гостиниц и поисковых систем	Book-ing.com	>30
<i>Италия</i>	2015	Book-ing.com	ШП	Рынок услуг онлайн-бронирования, отличающийся от традиционного бронирования	Book-ing.com	Доминирующее положение
		Expedia	ШП		Expedia	<30

Примечание: ШП – широкий паритет; УП – узкий паритет.

Источник: обзор составлен автором по: [64, с. 13-14]; опубликован в: [35].

В целом, применение стратегии «широкого паритета» способствует: ограничению конкуренции между ГЦП (в части предложения на других платформах более выгодных условий); формированию дополнительного барьера доступа

платформ на рынок (в части, например, отсутствия возможностей для предложения агрегаторами низких ставок комиссии для отелей в обмен на выгодные цены); повышению рисков для МСП, в частности, риска роста комиссионной ставки; ограничению свободы ценообразования для гостиниц; иллюзии прозрачности для потребителей, которые, полагаясь на лучшие условия для бронирования на ГЦП, вряд ли будут сравнивать ее цены с другими платформами.

Что касается «узкого» паритета, то в некоторых странах агрегатор Booking.com стал придерживаться этой стратегии, однако в Германии было вынесено судебное решение, запрещающее применять данную практику, поскольку это, по мнению антимонопольного органа, ограничивает свободу отелей при ценообразовании. Некоторые страны и вовсе приняли законы, запрещающие использование практику паритетов цен. По праву ЕС Практика паритетов цен агрегаторами воспринималась как заключение недопустимого и злоупотребляющего вертикального соглашения. В России также было возбуждено дело в отношении платформы Booking.com по подозрению в злоупотреблении доминирующим положением.

### **3.2. Формирование транснациональных конкурентных преимуществ ГЦП в международной торговле**

Определяющее воздействие цифровизации на развитие международной торговли в последние двадцать лет связано с развитием ГЦП, онлайн-рынков, цифровых платежных систем и электронной коммерции, которые поменяли стратегии взаимодействия транснациональных и других компаний. Цифровые технологии упростили торговлю, сократили расстояния, обуславливая быструю масштабируемость компаний до уровня мирового рынка и повышая эффективность работы с потребителями и поставщиками.

Международная торговля и ГЦП стали тесно связаны между собой, и особую роль в данном контексте играет трансграничная электронная коммерция, рынок которой развивается беспрецедентными темпами (в 2014-2022 гг. этот ры-

нок вырос с 1,3 до 5,7 трлн. долл. [387]). По мере эволюции развитие международной электронной коммерции сопровождалось масштабным распространением ГЦП в формате маркетплейсов, а также ростом во всем мире лояльности потребителей к онлайн-покупкам. Современные маркетплейсы представляют собой виртуальные рынки-посредники между потенциальными потребителями и продавцами товаров/услуг, которые могут быть географически удалены друг от друга и находиться в разных странах.

Мы полагаем, что в концепции платформизации генеральной идеей является акцент не на товарах, а на платформах, где интегрированы разные технологии для создания ценности. Основная задача любой ГЦП состоит в установлении связи между производителем и потребителем. Если в традиционной модели бизнеса стоимость создается посредством производства продукции, в дальнейшем реализуемой потребителями. В платформенных моделях ценность формируется за счет того, что потребители и производители подключаются к онлайн-платформе. Платформа не имеет средств производства, однако у нее есть способность к преодолению барьеров входа на рынок, поэтому возможности трансграничной активности платформы гораздо шире, чем у традиционных экспортеров или инвесторов (данные аспекты уже обсуждались нами ранее в совместных исследованиях с Ф.Ю. Байковым [297]).

Таким образом, важным началом нашего анализа является выделение отличий традиционных моделей бизнеса от платформенных [297]. Можно выделить несколько таких отличий. В частности, сделки в традиционной модели являются односторонними, а на ГЦП – многосторонними. Кроме того, механизм создания ценности на ГЦП предполагает, что платформа – лишь посредник в обмене между потребителями и поставщиками, которые вовлечены в процесс совместного создания ценности [117]. Многие преимущества ГЦП обусловили их высокую привлекательность для клиентов, чем традиционные модели.

С точки зрения современных концепций международного бизнеса П. Бакли описывает некоторые «глобальные виртуальные фабрики», характеризующие

деловые сети между ключевыми ТНК [173]. За счет ГЦП ТНК разных стран эффективно сотрудничают между собой, а за счет появления новых цифровых технологий (искусственный интеллект, облачные вычисления) существенно снизило стоимость операций международного бизнеса. К тому же, ГЦП постоянно внедряют новые инструменты трансграничного взаимодействия между партнерами из разных стран, внедряя новые модели ведения бизнеса и тем самым все больше расширяясь на новые зарубежные рынки.

Практика ГЦП развивается под воздействием общих процессов цифровизации мировой экономики и экономики совместного использования. Специфика ГЦП, их мобильность с точки зрения работы с данными обуславливают минимизацию издержек платформ и позволяют обойти внутреннее законодательство. ГЦП и их экосистемы олицетворяют в современном мире новую модель организации экономической (в том числе трансграничной) деятельности, которая трансформирует международный обмен и способствуют устойчивому развитию мирового сообщества, в том числе социальной сферы. В свою очередь, ГЦП способствуют тому, что хозяйствующие субъекты разрабатывают принципиально новые товары и услуги для мирового рынка. По существу, феномен ГЦП является новым в современном международном бизнесе, поэтому значимым является определение конкурентных преимуществ ГЦП и параметров их воздействия на международные экономические отношения.

Новая модель ведения бизнеса в мировой цифровой экономике связана с платформизацией, а также с монетизацией потоков данных. Взаимодействие данных и платформ позволяет существенно ускорять процесс получения добавленной стоимости и увеличивать ее размер. По существу, термин «платформа» трактуют как бизнес, где происходит «оценочное взаимодействие» потребителей и производителей, а сама платформа обладает открытой инфраструктурой и условиями менеджмента для всех участников такого взаимодействия [364, с. 11]. Это взаимодействие осуществляется в режиме онлайн, поэтому ГЦП могут являться посредниками (соединяя различные группы потребителей на многосторонних рынках, например, Uber), либо быть инфраструктурными, с опорой на стороны

рынков (Apple, Facebook). Примечательно, что многие ТНК (такие, как, например, Microsoft, Apple) комбинировали традиционный бизнес с платформенным.

Современные ГЦП представлены широким спектром видов деятельности, среди которых – агрегаторы бронирования, ритейловые платформы, платформы краудфандинга и краудсорсинга, социальные сети, поисковые платформы и т.д. При этом в мире наблюдается переход ГЦП к оказанию все более широкого спектра услуг и расширения охвата секторов деятельности. Это обуславливает рост экосистем ГЦП, в которой платформы связаны цифровыми способами. Эта связь является модульной, а не традиционно иерархической. Для таких экосистем характерна ко-специализация на основе одновременного осуществления конкуренции и сотрудничества. Параллельно идет развитие новых цифровых экосистем с беспрецедентно масштабными сетевыми эффектами. Считаем, что в основе успеха экосистем отнюдь не лежат возраст и ее размер, а специфика и уникальность, которые могут обеспечить быстрое достижение доминирования ГЦП на мировом рынке [297]..

Роль ГЦП в развитии международного бизнеса и мировых товарных рынков в последнее десятилетие существенно возросла, и аспектом усиления международного присутствия ГЦП посвящены некоторые источники в отечественной литературе [103], [117]. Механизм развития ГЦП реализуется через ГЦСС, на этапах которой ГЦП играют все более важную роль. ГЦП выступают мощнейшим источником сбора данных в больших масштабах и повсеместно по всему миру: к услугам ГЦП обращаются миллионы и сотни миллионов пользователей, что обеспечивает их основное и безусловное конкурентное преимущество. Возможности сбора больших массивов данных и их монетизации, а также сетевые эффекты платформ и эффект масштаба обусловили рост рыночной власти самых крупных ГЦП и тренд к монополизации некоторых мировых рынков, ведомых в основном американскими и китайскими ГЦП. Некоторые ГЦП монетизируют свои данные посредством цифровой рекламы, и мировой рынок расходов на такую рекламу уже приближается к 60 % от совокупных расходов на рекламу в

средствах массовой информации, при этом пять крупнейших ГЦП обеспечивают 70 % расходов на мировом рынке цифровой рекламы.

Укрепление стратегического присутствия ГЦП на мировом рынке осуществляется также посредством традиционных трансграничных поглощений, обеспечивающих рост присутствия платформ в новых секторах, что стало особенно актуальным в мире в период пандемии коронавируса, после которой ключевые ГЦП показали стремительный прирост рыночной капитализации и прибыли. Дело в том, что повсеместные карантинные ограничения привели к разработке многих цифровых решений, которые, в свою очередь, были обеспечены малым числом крупнейших ТНК.

Так, например, корпорация Amazon существенно расширила свои онлайн-продажи и облачные операции; Apple достигла беспрецедентного спроса на мобильные устройства. 2017-2020 годы стали периодом динамичного роста прибыли ключевых ГЦП: так, у американских ГЦП в 2019-2020 гг. наблюдался рост прибыли на 21 % [449]. В период пандемии, например, у компании Amazon чистая прибыль во втором квартале 2020 года по сравнению с первым кварталом возросла более чем вдвое. У ведущих ГЦП США рост прибыли в третьем квартале 2020 года составил 31 %, а в четвертом – 41 %. Хотя далее наблюдалось незначительное снижение прибыли, все же мы отмечаем высокую устойчивость ГЦП к кризису, тогда как их бизнес-модели стали доминировать в мире, где наблюдался повышенный спрос на цифровые услуги. Аналогично шло интенсивное развитие ключевых китайских ГЦП – Tencent, Baidu и Alibaba, прибыль которых в 2017-2020 гг. возросла на 78 %.

Рост прибыли ключевых ГЦП обусловил повышение их привлекательности для инвесторов и соответствующий рост цен на акции компаний-платформ, который обеспечил почти беспрецедентный прирост рыночной капитализации ключевых ГЦП. Например, только за 2020 год прирост капитализации компании Baidu составил 86 %, Amazon – 70 %, Apple – 66 %, Microsoft – 34 %. При этом параллельно наблюдалось снижение капитализации ТНК, действующих в традиционных секторах.

Одним из конкурентных преимуществ ГЦП выступает их способность и стремление к достижению своих стратегических целей посредством лоббирования. Так, в США ГЦП осуществляют активное взаимодействие с Конгрессом. Крупнейшими компаниями-лоббистами в 2020 году стали Amazon и Facebook и другие цифровые ТНК, постепенно отыгрывая эти позиции у традиционных компаний. Так, только у компании Facebook расходы на лоббирование возросли в 2010-2020 гг. более чем в 60 раз. Кроме того, американские ГЦП осуществляют лоббирование и в ЕС, хотя и в меньшей степени [322]. В связи с этим, традиционные ТНК стремятся к адаптации своих стратегических моделей и практик к новым условиям, трансформируя свою деятельность (увеличивая онлайн-продажи, ассортимент, охват потребителей). Важным в данной связи для традиционных ТНК является работа над персонализацией (индивидуализацией) продукции и услуг, механизмов прозрачности цен, чтобы потребители могли в режиме реального времени проводить сравнение цен разных компаний [297].

Монополизация рынков и усиление рыночной власти достигаются ГЦП посредством масштабных покупок стартапов и капиталовложений в расширение на рынке, как горизонтальное, так и вертикальное. Эти инвестиции связаны с искусственным интеллектом и достижением более высокой эффективности использования данных, привлечением новых пользователей и улучшением пользовательского опыта. Только в 2016-2021 гг. было реализовано свыше 300 сделок по слияниям и поглощениям стартапов на общую сумму порядка 28 млрд. долл. [449, с. 25]. Кроме того, следует отметить рост инвестиций в исследования и разработки, связанные с искусственным интеллектом, в основном осуществляемые частными фирмами [490]. ГЦП также наращивают свою производительность путем инвестирования в глобальные облачные инфраструктуры.

Несбалансированность развития мировой экономики приводит к сосредоточению в разных странах разных этапов создания стоимости в цифровой среде, и поэтому трансграничные потоки данных (англ. – Cross-Border Data Flows, CBDF) так же очень несбалансированы. Поэтому возникает риск создания под-

чиненного и невыгодного положения компаний развивающихся стран, поскольку сами данные и создание добавленной стоимости, связанное с ними, концентрируется в малом количестве ГЦП из развитых стран (в основном из США), а из группы развивающихся стран – на ГЦП, базирующихся в Китае. Ввиду этого, есть риск, что развивающиеся страны останутся поставщиками «необработанных» данных, то есть периферией для самих ГЦП. ГЦП, по мере того как растет их рыночная власть, могут саморегулировать собственные цифровые экосистемы, касаясь не только общественной жизни, но и суверенитета государства. В данной связи совсем не случайно в дискуссиях и исследованиях последних лет расширение использования понятий «суверенитет данных», «цифровой суверенитет», которые как раз связаны с монопольным доминированием ГЦП [190], [218, с. 2]. Нами практики такого доминирования были разграничены в табл. 20.

**Таблица 20. Практики монопольного доминирования ГЦП**

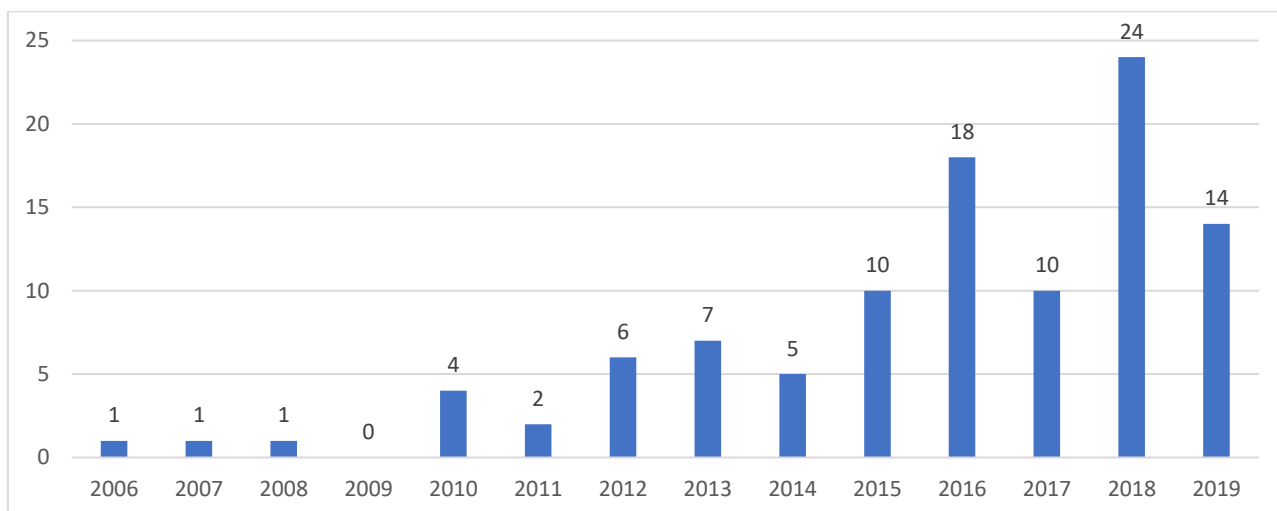
Вид практики	Типичное поведение	Особенности	Примеры
<b>Специальные соглашения</b>	Между конкурентами заключается соглашение по некоторым параметрам рынка (цена, сегментация рынка), то есть фактически речь идет о <i>сговоре</i>	Данные и алгоритмы упрощают персонализацию спроса и улучшают прогнозирование тенденций развития рынка, облегчая сговоры (алгоритмы также могут привести к «молчаливому сговору», не запрещенному законом.	На платформах электронной коммерции есть специальные алгоритмы, которые отслеживают поведение ценовых лидеров, и могут научить вступать в сговор.
	Специальные соглашения, принимающие форму <i>вертикальных ограничений</i> между компаниями, работающими в разных сегментах ГЦСС, что снижает способность к конкуренции для нижестоящих компаний	Эти соглашения могут иметь форму <i>«поддержания цены перепродажи»</i> (RPM, Resale Price Maintenance), когда поставщик вверх по ГЦСС контролирует или ограничивает розничную цену (это могут быть, например, ограничения для недорогих интернет-магазинов). Кроме того, ГЦП могут использовать режим наибольшего благоприятствования (РНБ), предполагающего ограничения для продавца	ГЦП в сфере туризма, путешествий повсеместно навязывают РНБ отелям, которые не могут продавать номера в гостиницах по цене ниже, нежели они продают на самой платформе.



		на ГЦП не продавать товары на других ГЦП по более низким ценам.	
<b>Практики злоупотребления монопольным положением</b>	Дискриминация конкурентов путем хищнического ценообразования, технологии связывания, отказа от сделки, ограничения доступа к ресурсам, положения об эксклюзивности.	Эффект масштаба, сетевые эффекты и обладание данными упрощают конкуренцию ГЦП с другими субъектами рынка. ГЦП является многосторонней, и доминирование на одной стороне влияет на монопольное поведение на другой. При контроле ГЦП технологий или активов она может отказаться от сделки. ГЦП вертикально-интегрированного типа конкурируют в свою пользу с субъектами, торгующими на ГЦП. На смежных рынках ГЦП злоупотребляют путем «связывания» продуктов.	Например, хищническое ценообразование приложений по заказу такси; обязательство поставщиков операционных систем перед производителями устройств по установке лишь определенных приложений; ранжирование ГЦП своих продуктов выше других; отказ платформы предоставить доступ к информации..
<b>Слияния и поглощения</b>	Не являются монопольной практикой, но могут быть запрещены законом страны в случае, когда слияния являются угрозой конкуренции.	На рынках цифровых товаров/услуг сложнее всего определить антиконкурентный характер слияния, поскольку для такого рода слияний сложно применить пороговые значения оборота и активов, применяемые в традиционном законодательстве о конкуренции. Цифровые компании имеют мало материальных активов, а в начале своей деятельности приносят мало доходов. Однако малые вертикальные слияния – угроза конкуренции в цифровой сфере, где компания-мишень владеет данными или интеллектуальной собственностью, обеспечивающей ей конкурентное преимущество.	Приобретение социальной сетью службы обмена сообщениями либо других сайтов социальных сетей (цель – интеграция данных).

Источник: разработано автором.

Ввиду роста числа указанных типов антиконкурентных практик в мире в последние годы существенноросло число антимонопольных дел, касающихся ГЦП, особенно в 2015-2019 гг. (рис. 6).



**Рис. 6. Количество антимонопольных дел, касающихся ГЦП, которые были разрешены в 2006-2019 гг.**

Источник: World Bank (2021). *Antitrust and Digital Platforms: An analysis of global patterns and approaches by competition authorities*. IBRD / The World Bank, Wash., DC, p. 21.

Типичные примеры таких дел приведены нами в табл. 21.

**Таблица 21. Примеры антимонопольных дел в отношении ГЦП**

Разновидность практики	Пример	Характер проявления
Дифференцированный подход на рынке	Kaspersky против Microsoft (антивирус) (Россия)	Вертикально-интегрированная доминирующая ГЦП использует свое положение на рынке для продвижения товаров или услуг.
Хищническое ценообразование	Водители такси в разных странах против компании Uber	Доминирующая ГЦП устанавливает более низкие цены, которые ниже себестоимости, для исключения конкурентов.
«Связывание»	Дела против компании Google во многих странах	ГЦП-владелец приложений, устанавливает условия на доступ к этим приложениям.
Ограниченный доступ к информации		Доминирующая ГЦП ограничивает доступ пользователей к данным, которые могут использоваться на платформах-конкурентах.
Заключение эксклюзивных соглашений	жалобы потребителей в ЮАР на компанию Computicket	Доминирующая ГЦП заключает соглашение об эксклюзивности с пользователями (агентами, продавцами), что не позволяет этим пользователям вести бизнес на конкурирующих ГЦП.
«Условное» лицензирование	Компания Яндекс против Google (Россия)	ГЦП на смежном рынке предъявляет требование, чтобы сетевые

		операторы или производители устройств устанавливали приложения, принадлежащие ГЦП.
Осуществление незаконных платежей	Дело против Google (Android) (Европейский Союз)	Платежи операторам мобильной связи только в случае предоставления программного обеспечения доминирующей ГЦП.
Манипуляция алгоритмами поиска	Дело против Google (Канада)	Изменение платформой алгоритмов, чтобы исключить конкурентов.
Соглашения о дистрибуции		Заклучение одной ГЦП соглашений с другими ГЦП, чтобы создать точки входа к услугам доминирующей ГЦП на веб-сайтах.
<b>Эксплуататорские практики</b>		
Эксплуататорское злоупотребление или несправедливые условия бизнеса	Дело против Amazon (Германия). Дело против Facebook (Германия)	ГЦП навязывает несправедливые бизнес-практики своим пользователям. Или может иметь место сбор больших объемов данных пользователей для их последующей обработки

Источник: разработано авторами.

Свободные трансграничные потоки данных позволяют расширить мобильность потребителей на мировых рынках с точки зрения роста их возможностей по покупке более широкого ассортимента товаров по более низким ценам. На этом фоне происходит изменение внешнеэкономических стратегий традиционных ТНК. Более того, компании-представители малого и среднего бизнеса становятся своего рода «микро-многонациональными» [177, с. 6], «рожденными глобальными», всемерно используя ГЦП для установления связей между экспортерами и импортерами товаров и услуг в разных странах. Большинство технологичных стартапов, по оценкам [333, с. 2], так или иначе связаны с осуществлением внешнеэкономической деятельности. В развивающихся странах цифровые платформы способствовали тому, что за счет них малые и средние предприятия преодолевают барьеры выхода на зарубежный рынок и ограничения работы на внутреннем рынке.

Еще одним важным конкурентным преимуществом ГЦП является то, что их архитектура является открытой, что предполагает возможное участие третьих

лиц, а сами правила менеджмента упрощают взаимодействие (а значит – и масштабирование в рамках платформы). Открытость платформы, между тем, достаточно размытое явление. Многие успешные ГЦП были основаны на базе нескольких ключевых партнеров, или начинали работать на нишевом рынке (Facebook), имея там большие конкурентные преимущества, а уже позднее расширяясь в другие сферы.

Если в традиционных отраслях в качестве конкурентного преимущества выступает снижение издержек, то на ГЦП конкуренция выражена в двух ключевых измерениях – ценах и инновациях, хотя нельзя исключить уменьшение затрат и на ГЦП. Если рассматривать ценовую конкуренцию среди ГЦП, то здесь важно влияние того, что ГЦП являются двусторонними рынками, а также динамическое ценообразование. Компании многих отраслей осуществляют внедрение новых товаров по низкой цене, постепенно увеличивая их, убеждая потребителей в уровне качества продукции. Под воздействием сетевых эффектов данная динамика усиливается, и те ГЦП, которые накопили большую базу пользователей, больше всего выигрывают. Поэтому порой трудно провести грань между «грабительским ценообразованием» и естественным выходом на мировой рынок. Двусторонний характер платформ, в свою очередь, свидетельствует о том, цены на услуги с обеих сторон не отражают уровень издержек на эти услуги, а одна из сторон всегда будет субсидироваться другой.

Инновации играют важную роль в конкуренции между ГЦП, что способствует как росту благосостояния потребителей, так и по-новому соединяют их, например, посредством обеспечения доступа потребителей к новым услугам и рынкам. Инновации ведут к росту эффективности ГЦП, поскольку они собирают все больше данных, обмениваются ими на разных этапах глобальных цепочек создания стоимости. В результате инновации нарушают работу традиционных отраслей, являясь менее дискретными в цифровых отраслях. Новая ГЦП успешно и уникально интегрирует технологии и, процессы и функции, позволяя инновациям постоянно совершенствоваться. Кроме того, на ГЦП инновации не концентрируются на формальной защите прав интеллектуальной собственности

в виде патентов. Вследствие такого воздействия границы классических рынков быстро изменяются, а перспективные инновации сложно предсказать даже на краткосрочном горизонте.

В контексте анализа конкуренции в среде ГЦП важны также слияния и поглощения, акцент на которые был сделан на цифровых рынках лишь в последние годы. Здесь важна оценка того, как процессы слияний могут затруднять процессы справедливой конкуренции. Однако ни теория, ни практика еще не решили проблему покупки со стороны доминирующих ГЦП успешных небольших стартапов. Эти поглощения можно расценить как конкурентные, поскольку в данном случае могут возрасти синергия и эффективность. Стартапы могут предлагать инновационную продукцию, а ГЦП имеет обширные по возможности по ее коммерциализации. Кроме того, приобретение стартапов позволяет стимулировать финансирование инноваций, обладающих высоким уровнем риска. Однако поглощения в конечном итоге усилят доминирование ГЦП на рынке, ограничат конкуренцию и установят новые барьеры входа для потенциальных игроков рынка. Данные опасения возрастают по мере того, как ГЦП становятся все более активными участниками процессов слияний и поглощений, особенно на трансграничном уровне.

Неоспоримые и уникальные конкурентные преимущества современных ГЦП обеспечили то, что они подвинули традиционные ТНК в ряде секторов, и это обусловило изменение подходов к оценке барьеров входа на рынок. Уход ГЦП в другие сферы деятельности позволяет им компенсировать убытки в одном секторе за счет прибылей в другом. Более того, доминируя в одном сегменте (Google в поисковой системе), компания может получать доходы в совершенно другой сфере (цифровая реклама), и этот аспект во многом характерен для крупнейших ГЦП – Amazon и Facebook [189].

Традиционным способом усиления конкурентных преимуществ для ГЦП является поглощение конкурентов, причем тех, которые растут быстрее всего (например, поглощение компанией Facebook мессенджера WhatsApp, компании LinkedIn со стороны компании Microsoft). В случае невозможности поглощения

ГЦП «копируют» своего конкурента (в случае стратегии Facebook в отношении Snapchat), при этом объектом «копирования» может быть даже компания с очень большой рыночной капитализацией.

Современные рынки цифровых данных работают как «одностороннее зеркало» [494], поскольку ГЦП спроектированы так, что пользователи не располагают информацией о собираемых платформами данных и их использовании. Специфика этих рынков – в их монополистическом характере и асимметричной информации, поэтому распределение данных на них зависит от прав доступа к ним и прав собственности на них. Поэтому доступ к данным можно рассматривать как важнейшее конкурентное преимущество ГЦП. Этим, собственно, и объясняется высокий уровень концентрации на цифровых рынках. Кроме того, цифровизация привела к серьезному снижению затрат на отслеживание поведения потребителей, что, очевидно, представляет угрозу конфиденциальности данных, а с другой – применять изощренные и неизвестные ранее механизмы ценовой дискриминации.

С точки зрения международного бизнеса у ГЦП могут формироваться особые конкурентные преимущества. В частности, участие в экосистеме ГЦП предполагает наличие преимуществ, выносимых за пределы национальных границ, когда, например, в ГЦП могут вовлекаться дополнительные активы. Наличие у ГЦП специфических нематериальных ресурсов, а также узнаваемость бренда, опыт развития платформы также могут являться конкурентными преимуществами, которые компания будет использовать на мировом рынке.

В свою очередь, специфика рынка или отрасли, на которых работает ГЦП, также играют большую роль при реализации международной стратегии платформы, тогда как наличие национальных границ и барьеров между странами не играет такой значимой роли. ГЦП широко придерживаются стандартизации цифровых инфраструктур и бизнес-процессов, независимо от стран, где они ведут свою деятельность. Такая стандартизация упрощает международное расширение, о чем свидетельствует опыт таких платформ бронирования, как Airbnb и

Booking. К этому следует добавить и сетевые эффекты, позволяющие ГЦП быстро наращивать свои операции и масштабироваться на зарубежные рынки.

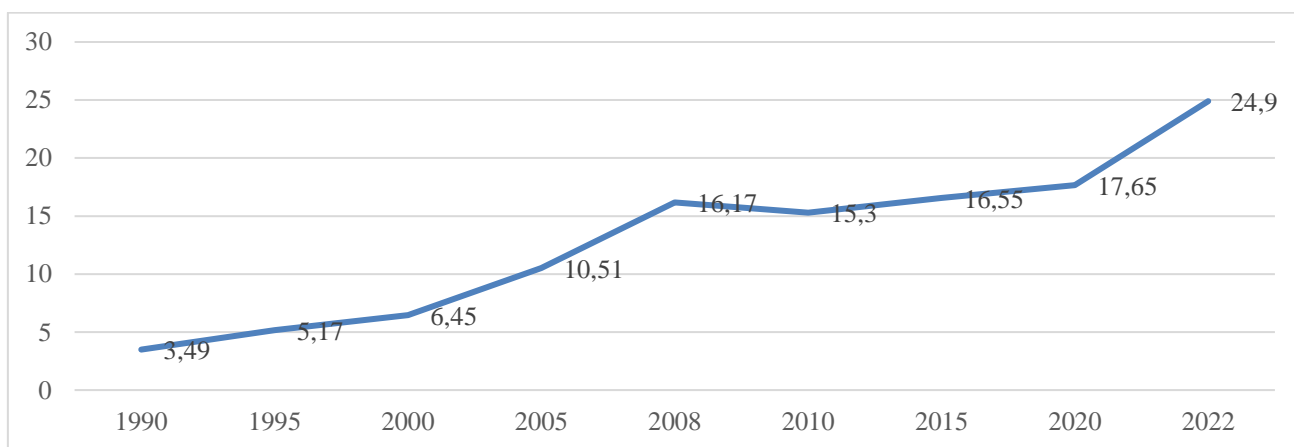
Помимо прочего, современные ГЦП оказывает существенное влияние на процесс трансформации международной торговли; роль ГЦП в международном обмене серьезно возросла в последние десятилетия, а в период пандемии ГЦП стали масштабным инструментом поддержки международной торговли. Многие современные ГЦП сформировали собственные экосистемы, потенциал которых для развития внешней торговли отдельных стран является высоким и неоспоримым.

В экономической литературе последних лет описаны различные подходы к анализу международной торговли, в том числе в условиях разных контекстов (например, под влиянием цифровизации [97], нестабильности мировой экономики [118], распространения глобальных цепочек создания стоимости [61]). В наших более ранних исследованиях [51], [296] также анализировались различные проблемы, связанные с интернационализацией в условиях цифровой трансформации. Между тем, в современных условиях развития ГЦП формируются все новые исследовательские нарративы. В частности, по мере развития ГЦП, которые по существу представляют собой ТНК нового типа резко актуализируются задачи государственного регулирования деятельности этих субъектов, поскольку государства стремятся противодействовать монополистическим тенденциям на разных рынках, а также в полной мере использовать выгоды от действующих в их экономике ГЦП, а также сформировать собственные эффективные национальные цифровые платформы. Последние могут способствовать более активному вовлечению экономики страны в международную торговлю, снизить затраты на участие в ней и в целом способствовать интернационализации хозяйственной жизни страны.

Вместе с тем, следует учитывать, что поведенческие паттерны современных ГЦП еще недостаточно изучены с точки зрения их воздействия на экономику и внешнеэкономические связи стран, поэтому актуальными становятся исследовательские вопросы, касающиеся изменения бизнес-моделей не только самих

ГЦП, но и классических ТНК под влиянием как дальнейшей цифровой трансформации, но и наблюдающихся фундаментальных изменений в современной международной торговле.

Исторически международная торговля и научно-технический прогресс (НТП) были неразрывно взаимосвязаны, и очередные волны НТП (в форме промышленных революций) всегда видоизменяли то, как осуществляется международный обмен. Отметим, что ранее в литературе [58] уже подчеркивалась роль инноваций как фактора повышения конкурентоспособности экспортеров. Очередная научно-техническая революция 1970-х годов существенно видоизменила ландшафт воздействия информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на мировую экономику, сделав его определяющим. Распространение микропроцессоров и компьютеров, а далее – сети Интернет, стало значимой технологической детерминантов трансформации международной торговли, приведшей к усилению роли в ней новых игроков – глобальных платформ. При этом Интернет стал неотъемлемым элементом их развития, и рост числа пользователей данной сети (в 2005-2022 гг. – с 1,0 до 5,3 млрд. человек [368]) способствовало быстрому росту всеохватности распространения ГЦП. Во многом рост пользовательской сет привел к быстрому росту ТНК – технологических гигантов, а также к беспрецедентному росту товарного экспорта, особенно в 2000-2008 гг. (рис. 7), который стал во многом обеспечиваться глобальными платформами [24, с. 74].



**Рис. 7. Динамика мирового экспорта товаров в 1990-2022 гг., трлн. долл.**

Источник: составлено по: [480].



Указанные компании, представленные преимущественно международными игроками в сфере электронной коммерции (Amazon, Alibaba), обеспечили бум международной онлайн-коммерции, начавшийся еще до глобального кризиса 2008-2009 гг. Глобальные потоки экспорта и импорта существенно возросли в результате упрощения выхода на новые рынки, развития международной торговли новой продукцией, появившейся вследствие цифровизации, а также существенного уменьшения издержек, связанных с поиском покупателей (импортеров). Примечательно, что это способствовало более широкому вовлечению в международную торговлю развивающихся стран, поскольку быстрое и простое подключение к ГЦП позволило им ускорять интернационализацию своих экономик.

Следует отметить, что во многом трансформации международной торговли способствовал тренд на экономическую глобализацию, наблюдавшийся в последние десятилетия, когда открытость экономик стран возрастала, взаимозависимость между ними усиливалась, а международная конкуренция возрастала. В данной связи новые технологии цифровизации, на базе которых были сформированы новые бизнес-модели, способствовали удержанию позиций многих компаний на мировом рынке. Параллельно между странами устранялись ограничения в торговле, что также стало усиливающей детерминантой развития международного бизнеса, в том числе в цифровой сфере.

В условиях ужесточившейся международной конкуренции многие компании были вынуждены конструировать новые бизнес-модели, лежащие в основе их внешнеэкономических стратегий. Современные исследователи отмечают [420, с. 23], что в таких бизнес-моделях делается акцент на том, какой потенциал имеет компания и как она будет инвестировать в некоторые дополнительные возможности, которые предоставляют технологические инновации. Реализация данной модели в конечном итоге должна привести к удовлетворению постоянно изменяющихся потребностей конечных потребителей, а также сформировать специфические и уникальные конкурентные преимущества компании на мировом рынке.

По мнению автора, привлекательность ГЦП как инструмента ускорения международной торговли возросла еще и потому, что потребители во многих странах привыкли к онлайн-покупкам, а также получили возможность сравнения товаров на разных торговых площадках, что усиливает транспарентность ценообразования. Таким образом, покупая товары по самым низким ценам, потребители подчеркивают значимость сравнительных преимуществ, традиционно играющих принципиальную роль в международной торговле. Также мы отмечаем, что в результате распространения ГЦП рынки стали многосторонними, то есть когда ГЦП имеет возможность взаимодействовать с разными категориями субъектов. В целом, посредством ГЦП значительно улучшилось взаимодействие с клиентами, а также с малыми предприятиями – технологическими стартапами, поставляющими новую продукцию на мировой рынок [24, с. 75].

Мы считаем, что ГЦП в современных условиях функционируют на базе двух основополагающих и взаимосвязанных между собой типов моделей – платформенной и экосистемной. В основном платформы транзакций, например, Amazon, придерживаются платформенной модели, когда между собой связываются две стороны бизнеса – производители и потребители (или их группы), а для ГЦП характерны сетевые эффекты (ценность ГЦП зависит от числа пользователей) и кросс-рыночное субсидирование, оказывающее воздействие как на число пользователей, так и на объем транзакций. В платформенной модели сама платформа выступает ключевым ресурсом, а цифровая инфраструктура обеспечивает ее функционирование.

Дальнейшая эволюция привела к разрастанию ГЦП, когда они стали интегрироваться воедино, формируя своеобразные цифровые экосистемы, объединяясь затем и с другими, смежными сервисами, однако в этих условиях формируется единая система управления цифровыми данными. Вероятно, что цифровые экосистемы могут обеспечивать большую ценность, чем собственно ГЦП, поскольку они охватывают большее число разных отраслевых рынков и, соответственно, производителей и потребителей на этих рынках. Экосистема, как, например, Alibaba Group, может интегрировать в себе несколько направлений

(например, облачные решения, логистика, цифровые медиа, международная розничная торговля и пр.), что, безусловно, повышает ее эффективность.

Простота транзакций, осуществляемых на платформах электронной коммерции, служит, пожалуй, ключевым драйвером развития ГЦП и их экосистем, которые, в свою очередь, усиливают международную специализацию, углубляют международное разделение труда и повышают эффективность трансграничной экономической деятельности. Прогнозы авторитетных аналитических агентств указывают на то, что доля платформ и их экосистем в создаваемом мировом валовом внутреннем продукте (ВВП) возрастет в 2020-2025 гг. с 1-2 % до 30 % [342]. Пандемия коронавируса и усиление карантинных ограничений лишь ускорили выбор платформенной или экосистемной модели компаниями в качестве основополагающего направления развития. В данной связи, не случайно, что среди крупнейших компаний мира по рыночной капитализации безусловными лидерами являются компании, действующие либо как ГЦП в чистом виде, либо как экосистемы (например, Apple, Alphabet, Amazon и Microsoft). Быстрое наращивание капитализации и доходности этих компаний во многом было обусловлено безусловными преимуществами платформенной и экосистемной моделей.

Следует отметить, что в международной торговле большинство экосистем работает по модели «бизнеса для потребителя» (Business-to-Customer, B2C), то есть товары на платформе продаются физическим лицам, находящимся в разных странах, позволяя ГЦП просто и без существенных капиталовложений проникать на новые рынки (особую роль в этой связи играют рынки наименее развитых стран, для которых присущи высокие инвестиционные риски). ГЦП могут предоставить потребителям доступ к подсанкционным товарам, который ограничен по каналам классической внешней торговли. За счет указанных преимуществ международный товарооборот электронной коммерции неуклонно возрастает, и его динамика опережает классический обмен (так, например, мировой экспорт растет в среднем на 10 %, а трансграничная электронная коммерция – на 26 %).

Развитие международной электронной коммерции на ГЦП переструктурирует мировые рынки, расширяя спектр реализуемых на них товаров, обеспечивая новые выгоды и выигрыши от участия в международной торговле. Вместе с тем, интернационализация платформ при их выходе на новые рынки несет новые риски, поскольку, например, многие страны проводят протекционистскую защиту своих национальных экономик от чрезмерно вмешательства ГЦП и технологических гигантов. ГЦП все чаще рассматриваются принимающими странами в качестве угрозы национальной безопасности. Так, например, США стремятся ограничить торговлю некоторыми товарами из Китая, устанавливая в отношении них дополнительные тарифы и нетарифные ограничения. В современных условиях особую роль получили также такие ограничения, как экономические санкции и различные режимы экспортного контроля, особенно для компаний – технологических гигантов [24, с. 75-76].

Указанные риски, безусловно, затрудняют выход ГЦП на международные рынки, и они вынуждены нести дополнительные издержки, равно как они несут их вследствие ухудшения ситуации в экономике принимающей страны в целом, усиления международной конкуренции. Кроме того, на определенном этапе своего жизненного цикла, пользовательская база ГЦП или экосистемы может перестать расти, что потребует от ГЦП дополнительных усилий по диверсификации. Наконец, определенные риски для ГЦП являются существенные колебания спроса в принимающей стране, связанные с неблагоприятной динамикой курсов валют или инфляцией. Также следует отметить, что ГЦП несут все больше затрат на соблюдение различных нормативных процедур и требований к инфраструктуре ГЦП в стране пребывания (такие требования, например, часто предъявляются и могут постоянно изменяться по отношению к трансграничным платежным системам). Регламенты по защите, безопасности и конфиденциальности данных, устанавливаемые отдельными странами, также ведут к росту издержек ГЦП. Важны для ГЦП также и неблагоприятные положения таможенного и налогового законодательства.

В целом, несмотря на указанные риски, новый этап развития цифровых технологий будет лишь способствовать развитию международной торговли в рамках ГЦП, однако для них это требует существенных капиталовложений для того, чтобы дальше продолжать цифровизацию своих глобальных цепей поставок, которая будет способствовать оптимизации логистики и складского хозяйства, сокращать время доставки, наращивая пропускную способность этих цепей. В мире и России в данной связи крайне необходимы разработка и внедрение унифицированных цифровых стандартов, которые ускорят безбарьерный обмен данными в рамках всей глобальной торговли. В частности, такие стандарты делают более надежными контейнерные перевозки.

В ходе нашего исследования установлена необходимость продолжения движения международной торговли в сторону реализации преференциальных торговых соглашений (ПТС), где вопросы цифровизации будут прописаны более четко, и в том числе касались регулирования торговли в условиях распространения ГЦП. Эти соглашения необходимо имплементировать в практику торговой политики интеграционных объединений, стран и ВТО. Регулирование ГЦП в отдельных странах не должно являться изолированным; его необходимо нацеливать на преодоление фрагментации трансграничной онлайн-торговли и ГЦСС. В данной связи национальная политика стран по регулированию ГЦП должна выполнять цели: преодоления глобального цифрового разрыва; оптимизацию рынков труда в условиях цифровой среды; формирования национальных цифровых платформ – новых потенциальных участников международной торговли, с учетом требований кибербезопасности и защиты персональных данных.

Мы выделяем несколько значимых с научно-практической точки зрения ***направлений исследований***, играющих ключевую роль в контексте дальнейшего изучения стратегий ТНК и их взаимодействия с ГЦП в условиях цифровой трансформации мировой экономики:

- *динамики цифровой торговли услугами и аспекты регулирования CBDF*, поскольку в данной сфере растут барьеры, ограничивая торговлю; 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 документооборот и их транзакции в международной торговле, трансфертные и трансграничные платежи, проверку подлинности товаров (что повышает доверие в ГЦСС).

### **3.3. Возможности развития глобальных цифровых платформ в развивающихся странах**

Важным аспектом повышения конкурентоспособности компаний развивающихся стран в условиях современного этапа реализации стратегий ТНК является их интеграция в ГЦСС, а также анализ возможностей формирования собственных ГЦП в развивающихся странах.

В контексте анализа цифровизации нами отмечалось, что в последние годы наблюдается изменение географии трансграничной хозяйственной деятельности за счет влияния цифровизации на глобальные ПИИ, международную торговлю, ГЦСС и зарубежные бизнес-стратегии ТНК на рынках развивающихся стран. Актуальной задачей остается интеграция компаний развивающихся стран в доходные сегменты ГЦСС. В частности, речь идет о встраивании их в постпроизводственную деятельность, поскольку высок потенциал данной группы стран по формированию дешевой цифровой инфраструктуры (облачные вычисления, IoT, Big Data). Очевидно, если рассматривать такие сегменты ГЦСС как дизайн и проектировка продукции, то у развивающихся стран пока нет для этого необходимых кадров высшей квалификации, однако необходимо принимать во внимание, что на данной стадии, которая предшествует основному производству, посредством цифровых технологий возможно обеспечить уменьшение себестоимости

дизайна продукции. И в данном случае уже нет необходимости в высококвалифицированных кадрах, поскольку драйвером могут выступать аддитивные технологии, при помощи которых снижается ЖЦТ. Таким образом, в условиях цифровизации возможно массовое производство товаров на основе сложившейся производственной инфраструктуры и технологий, поэтому возможности развивающихся стран по участию в ГЦСС возрастают [47, с. 150].

Цифровизация может оказывать положительное воздействие на участие развивающихся стран в международной торговле, нестабильной в последние годы и испытывавшей различные ограничения, одним из которых является собственно распространение новых цифровых технологий, когда у ТНК снижаются стимулы для продолжения международного офшоринга производств. К этому следует добавить, что относительно высокий рост экономик развивающихся стран должен был способствовать преодолению экономического неравенства, однако этого не произошло, поскольку после глобальной рецессии 2008-2009 годов экономический рост этих стран замедлился, тогда как в условиях цифровизации технологический разрыв между развитыми и развивающимися странами возрос. К тому же, дешевизна факторов производства в развивающихся странах перестала быть их ключевым конкурентным преимуществом. К. Дервиш указывает [203], что этим странам необходимо специальное регулирование, нацеленное на эффективное внедрение в экономику цифровых технологий.

В послевоенные десятилетия развивающиеся страны достигли значительных успехов в интернационализации экономики (за счет взаимной внутриотраслевой торговли с развитыми странами), в результате которой международный обмен стал несбалансированным и ассиметричным, что актуализировало вопрос о том, какой должна быть международная специализация развивающихся стран. Однако в 1990-е годы расширилось воздействие НТП на международную торговлю, вследствие чего усилилась фрагментация трансграничного производства в ГЦСС и страны Азии (преимущественно Китай) вновь усилили свое участие в международной торговле. Однако некоторые страны достигли гиперспециализации (Китай), а другие остались экспортерами сырья. Так же и цифровизация не

является инклюзивной, поскольку сама международная специализация развивающихся стран является несбалансированной и атрофированной, стимулируя рост неравенства этих стран в контексте их вовлеченности в ГЦСС.

Вместе с тем, к 1990-м годам влияние научно-технического прогресса на развитие мировой торговли расширилось, упростив процессы фрагментации международного производства в рамках ГЦСС и акселерировав участие в международной торговле азиатских стран, главным образом, Китая. Однако это сопровождалось ростом взаимной торговли развивающихся стран, которая развивалась, с одной стороны, на базе дальнейшей консервации некоторых стран в качестве экспортеров сырья, а с другой – на фоне усиления гиперспециализации таких стран, как Китай. В этой связи мы обращаем внимание, что цифровизация не является всеохватной в условиях такой атрофированной и несбалансированной специализации, которая порождает неравенство даже в группе развивающихся стран с позиций их интеграции в ГЦСС.

Гиперглобализация международной торговли, таким образом, позволила некоторым развивающимся странам реализовать потенциал собственных технологий для диверсификации экономики и закрепиться в качестве экспортеров товаров обрабатывающей промышленности (так, на страны Азии уже к 2015 году приходилось 90 % экспорта готовой продукции развивающихся стран). Теория была такова, что гиперглобализация должна была обеспечить развивающимся странам узкую специализацию в ГЦСС, однако на практике гиперглобализация обусловила в большей степени неравномерное распределение доходов внутри группы развивающихся стран.

Для развивающихся стран одним из ключевых инструментом совершенствования их международной специализации является интеграция в ГЦП электронной коммерции. Этот потенциал возможно реализовать за счет развития малых цифровых стартапов, рожденных глобальными (BG-компаниями), для которых характерна быстрая интернационализация. Политика по внедрению и распространению таких стартапов должна быть ключевой сферой развития цифровой



экономики развивающихся стран, что обеспечит для них новые стратегии догоняющего развития.

Архитектура современных ГЦСС усложняется за счет ГЦП, ИИ, IoT, автоматизации, поэтому международная торговля услугами растет, и развивающиеся страны могут интегрироваться в нее как экспортеры услуг с небольшой добавленной стоимостью. Однако защита интеллектуальной собственности в этих странах слаба, поэтому офшоринг технологий со стороны ТНК в развивающиеся страны пока почти невозможен.

Мы констатируем, что цифровизация делает сомнительной модель индустриализации, которую использовали развивающиеся страны, базирующуюся на трудоемком экспорте, который вместе с НТП обусловил уменьшение торговых издержек, ускорил обмен и усилил международную специализацию стран в производстве новой продукции. Поэтому многие из развивающихся стран стали осваивать ниши новой продукции (а не придерживаться стратегии трудоемкого экспорта), что стимулировалось как распространением цифровых технологий, так и процессами автоматизации. Выгоды развивающихся стран от международной цифровой торговли пока не очевидны и не оценены, поскольку в этих странах есть проблемы с развитием цифрового предпринимательства, цифровыми компетенциями и навыками, формированием цифровой инфраструктуры [47, с. 150].

Грамотным подходом в данной связи может стать участие развивающихся стран в производстве реверсных инноваций на подразделениях ТНК (на основе интернационализации цифровых стартапов), и эти инновации затем используются в стране происхождения ТНК.

Важным аспектом нашего исследования является анализ *проблем развития ГЦП и их экосистем в развивающихся странах*. Рост экономик развивающихся стран в последние несколько десятилетий сопровождался замедлением роста и снижением производительности развитых стран. Доминировавшая неоклассическая теория роста данный феномен не объясняет. Сэйнсбери Д. подчеркивает, что необходимо новое экономическое мышление, которое поможет

понять, как ускорить этот рост [398]. Иными словами, нужны новые подходы к оценке методов увеличения добавленной стоимости. Если не исходить от совершенной конкуренции и неоклассического подхода, это достижимо на основе развития конвейерных производств (Г. Форд), наращивания конкурентных преимуществ продуктов (С. Джобс), однако оба случая предусматривают инновации.

В цифровой экономике хорошим измерителем экономической динамики может быть участие стран в международной торговле услугами. Развивающиеся страны увеличили свое участие в мировом экспорте услуг на 10 % в последние два десятилетия, однако этот рост приходился всего лишь на пять стран. Прогноз в модели глобальной торговли ВТО предполагает, что к 2040 году доля услуг в международной торговле возрастет до 50 %, и еще дополнительные 15 % могут быть обеспечены в случае внедрения развивающимися странами цифровых технологий [477, с. 6]. Меньшая капиталоемкость и большая мобильность услуг (чем товаров) может дать развивающимся странам дополнительные конкурентные преимущества.

Развивающиеся страны могут повысить свою конкурентоспособность за счет цифрового предпринимательства, которое могут обеспечить местные предприятия – разработчики технологий или предприятия, которые адаптируют технологии ТНК для улучшения традиционных процессов бизнеса. Это позволит развивающимся странам выходить на новые зарубежные рынки даже на основе новых моделей бизнеса. Качество формируемых цифровых экосистем предпринимательства определяет степень и скорость уровня цифровизации развивающихся стран. Алведален Дж. [145], [418] использует понятие «предпринимательская экосистема» Малецки Е. [332] исследовал формирование таких экосистем в рамках кластеров и инновационных систем, Шпигель Б. [412, с. 52] – анализируя ограниченность ресурсов для развития предпринимательства. Мэк Е. [329] рассматривал преимущества развитых экосистем предпринимательства. Общеизвестные инновационные центры также можно рассматривать как предпринимательские экосистемы, но Маршан Е. [334] акцентирует внимание на том, что они неэффективны в развивающихся странах.

Шпигель Б. и Харрисон Р. [413, с. 156] показали, что в развивающихся странах неэффективность предпринимательских ресурсов и тенденция к их рециклированию (а порой такие ресурсы и вовсе отсутствуют) обуславливает слабость развития экосистем предпринимательства. Местные стартапы не имеют возможностей по масштабированию, поскольку отсутствует благоприятный правовой климат, клиентская база и инвесторы-ангелы для осуществления венчурного инвестирования. Инвесторов или вообще нет, или их немного, и самых инвестируемых стартапов на небольших и фрагментированных местных рынках немного. На Китай и Индию приходится около 60 % стартапов, созданных в Азии, и также их сравнительно большое число наблюдается во Вьетнаме, Индонезии, Сингапуре, тогда как в других странах их почти нет.

С точки зрения *корпоративных аспектов формирования цифровых экосистем* в развивающихся странах мы отмечаем, что низкие издержки цифрового взаимодействия, чего не хватает развивающимся странам, достигаются на ГЦП, которые получают все больше выгод, тогда как компании развивающихся стран все больше от них зависимы. По мере развития облачных вычислений, указывает Рахман К., ГЦП усиливают свою инфраструктуру и контроль над ней, что обеспечивает им доминирование [377, с. 237]. Сингх П. указал на специфическое «инфраструктурное преимущество» ГЦП, которое позволяет достигнуть огромной, беспрецедентной экономии на масштабе и обслуживать всех [410, с. 19-20]. Такое преимущество может в перспективе усилить концентрацию богатства и цифровых ресурсов, поскольку четкой международной специализацией облачных компаний становится разработка патентно защищенного программного обеспечения, которое будет использоваться большинством компаний, включая ТНК. Данные на базе облачных вычислений передаются поставщикам, и это также становится конкурентным преимуществом.

В развивающихся странах имеется потенциал для развития цифрового предпринимательства, поскольку там имеются кадры в сфере ИКТ. Однако рост ГЦП в развивающихся странах несет последствия для ГЦСС. Экспансия таких

технологических компаний как Google, Facebook, специализирующихся на цифровой рекламе, в развивающиеся страны уже дает этим компаниями доминирование. Их огромные рыночная власть и ресурсы позволят им собирать еще больше данных, когда дополнительные пользователи присоединятся в ГЦП, что еще более укрепит позиции этих компаний (с учетом того, что в развивающихся странах особенно быстро растут расходы на цифровую рекламу). В рекламной отрасли, таким образом, поскольку вытесняются рекламодатели, конкуренция приобретает односторонний характер. Гипотеза исследователя Доннера Дж. заключается в том, что бизнес-модель на базе транзакций, предполагающая плату пользователем за услугу, может в итоге стать единственно устойчивым способом осуществления платформенного бизнеса в развивающихся странах [208].

В пользу создания собственных платформ в развивающихся странах свидетельствует то, что местные инноваторы осведомлены о специфике собственной страны. Специализация развивающихся стран на платформах транзакций в последние годы показывает, что некоторые местные платформы уже конкурируют с ГЦП, например, в сфере совместных поездок (LittleCab/Uber) медиаиндустрии (iRokoTV/YouTube, Netflix), индустрии гостеприимства и путешествий (JumiaTravel/AirBnB, Hotels.com), электронной коммерции (FlipKart/Amazon). В указанных отраслях возможностью для развития местных платформ экосистемы городов противоречат условиям функционирования ГЦП. Однако местные платформы имеют меньше возможностей по охвату и масштабированию рынка, ограничены страной/региона базирования, что отчасти объясняет, что такой тип как инновационные платформы в развивающихся странах отсутствует. Местные и качественные аналоги инновационных платформ создать в развивающихся странах сложно, поскольку отсутствует цифровая база для улучшающих инноваций. Эксперты отмечают [485], что глобальные инновационные платформы постоянно технологически совершенствуются и не нацелены на сравнительно простые и дешевые инновации для цифровых компаний развивающихся стран, находящихся на начальных этапах цифровизации. Таким образом, даже учитывая пре-

имущество цифровых технологий по преодолению расстояний, это может отрицательно отразиться на возможностях платформ. Чем больше продукт зависит от транснациональных пользователей и масштабирования, тем выше вероятность доминирования по данному продукту компаний, которые стартовали с высоким уровнем финансовых ресурсов, предпринимательских компетенций и человеческого капитала [47, с. 152-153].

Постепенное усиление влияния цифровизации на развивающиеся страны будет, видимо, вести к усложнению их местных догоняющих платформ, которые, однако, вряд ли достигнут потенциала инновационных ГЦП. Как только местные платформы станут успешными и большими, они будут поглощаться глобальными платформами, и таких примеров уже множество.

Несмотря на то, что в мире наблюдается глобальный рост доступности Интернета, барьеры и проблемы доступа ГЦП на рынки развивающихся стран сохраняются. Также следует отметить, что сам характер ГЦП по-разному скажется на МСП развивающихся стран: максимально полезными ГЦП могут быть для МСП, работающих на рынках не с доминирующими компаниями, а с разнообразием покупателей. Для МСП, которые конкурируют в конкретных сегментах рынка (производство этических товаров, нишевой туристический рынок) и в региональных ГЦСС развивающихся стран, может быть полезным участие на онлайн-платформах.

Чтобы оценить *потенциал конкурентных стратегий цифровизации в развивающихся странах*, необходимо учитывать, что конкуренция развитых и развивающихся стран в контексте цифровизации происходит в условиях продолжающегося действия взаимных традиционных барьеров в инвестициях и торговле. Вместе с тем, на уровне отдельных отраслей конкуренция представляется неоднозначной, поскольку в цифровых отраслях, в большей степени (в отличие от традиционных отраслей) охваченных трансграничными слияниями и поглощениями, эта конкуренция может подавляться. Актуальность международной конкуренции возросла по мере воздействия цифровых технологий, которые влияют на снижение ЖЦТ.

Положительным последствием от участия развивающихся стран в ГЦП является возможность диверсификации экспорта. В этой связи следует отметить неопределенность по поводу экономической глобализации, которая важна с точки зрения интернационализации экономик развивающихся стран в условиях цифровизации. Глобализация, выражающаяся, в частности, в свободной торговле, в свое время обеспечила доступ развивающихся стран к международным факторам производства, на основе чего совокупная факторная производительность этих стран возросла, обеспечив экономический рост. В последние десятилетия внешняя торговля рассматриваемых стран развивалась посредством их активной интеграции в ГЦСС, хотя мы признаем, что это участие пока ограничено, особенно на новых цифровых рынках и особенно для МСП развивающихся стран.

Между тем, макроэкономическая ситуация в развивающихся странах также неоднозначна: они перегружены долгами, и часто объем задолженности выше национального экспорта, и этот аспект выступает в качестве дополнительного отвлекающего фактора от достижения странами технологического лидерства, наращивания их цифровой конкурентоспособности.

Довольно долгое время развивающиеся страны выступали нетто-импортерами технологий, данный подход не всегда подтверждает свою эффективность, поскольку технологическая зависимость от развитых стран (особенно в условиях цифровизации) имеет тенденцию к росту. Развивающиеся страны должны обеспечить лидерство по производству некоторых нишевых технологий в отраслях их специализации (мы уже упоминали выше о возможностях реверсных инноваций в данном контексте).

Риски для развивающихся стран усложняются нестабильностью мировых цен на сырье, сложностями с получением новых внешних займов, отсутствием источников доходов от экспорта, замедлением темпов экономического роста, несостоятельностью ранее казалось бы эффективных моделей экономического развития и все эти обстоятельства ограничивают развитие цифровой экономики. В этой связи крайне важна региональная цифровая кооперация развивающихся

стран в рамках преференциальных торговых соглашений, которая будет сконцентрирована вокруг узловых стран, например, Индии и Китая. Такой подход может лечь в основу формирования новой модели экономического развития стран с формирующимся рынком.

Обострение конкуренции между разными группами стран в последние десятилетия наблюдалось ввиду того, что качество товаров развивающихся стран (даже без учета Китая) возросло, и они стали позиционировать себя лидерами на некоторых мировых товарных рынках, и имеет место модификация международной специализации, что охватывает также цифровую продукцию, по некоторым простым видам которой развивающиеся страны серьезно улучшили свои позиции.

Значительным риском и вызовом для развивающихся стран остаются неопределенности с офшорингом, поскольку уже обозначилась тенденция решоринга производств. Новые технологические ТНК, а также малые и средние компании, функционирующие в цифровых отраслях, имеют еще меньше мотивов к офшоризации производства, и поэтому международная кооперация в цифровой сфере замедляется. В связи с этим на новых цифровых рынках ПИИ и международная торговля все большей регионализируются, а кооперация становится региональным, что, как мы уже отметили, может быть полезным для развивающихся стран, которые в данных условиях могут формировать собственные, региональные ГЦСС, в том числе цифровые ГЦСС.

Характерно, что у развивающихся стран уже нет такого широкого спектра стратегий форсирования экономического роста, каким они располагали в 1970-1990-е гг. Так, популярная и эффективная ранее экспортоориентированная модель фактически исчерпала себя, поскольку интернационализация на условиях данной модели не учитывает цифровой трансформации. Более того, в условиях цифровизации имеется риск деиндустриализации некоторых развивающихся стран.

Уязвимость позиций развивающихся стран в ГЦСС в контексте цифровизации может быть нейтрализована лишь на основе проработанной государственной политики капиталовложений в инфраструктуру цифровой экономики, снятия барьеров и ограничений для развития цифровых отраслей и секторов, стимулирования частного сектора к масштабированию технологий (производство собственных ИКТ, компонентов цифровой инфраструктуры и программного обеспечения), что обеспечит дальнейшее развитие цифрового предпринимательства.

Рост цифровой экономики развивающихся стран не означает улучшение возможностей для местных цифровых компаний, остающихся на периферии ГЦП в качестве поддерживающих субъектов (в частности, провайдеров платежей и услуг, поставщиков мобильных приложений), принадлежащих развитым странам. Имеет место некоторая локализация цифровых сервисов в развивающихся странах, однако наблюдается своего рода консервация их позиций в международном разделении технологий. Конкурентные позиции таких малых игроков слабы, эти игроки сосредоточены на низших участках ГЦСС и их стратегии зависят от решений ГЦП.

В качестве ограничений для полноценного вовлечения МСП развивающихся стран в процессы цифровизации мы отмечаем [47, с. 154] маленькие размеры внутренних рынков и низкая платежеспособность стартапов, дефицит предпринимательских знаний и опыта, квалифицированных кадров и финансирования. Рассмотренные нами ранее возможности участия компаний развивающихся стран в глобальных платформах онлайн-транзакций также ограничены, поскольку доступ разных стран к ГЦП неодинаков и законодательно не обеспечен (например, это касается регулирования трансграничных платежей). Помимо прочего, развивающиеся страны слабо используют инфраструктуру ГЦП для генерации собственного контента цифровыми стартапами. Поэтому постепенно наблюдается усиление разрыва и отставание ГЦП от местных экосистем цифровой экономики. Более того, цифровые стартапы испытывают все более жесткую конкуренцию как на внутренних, так и на мировых рынках.



### **3.4. Транснациональная стратегия компании в системе одноранговых платформ совместного использования**

Интенсивное развитие ГЦП привело к трансформации бизнес-моделей компаний и формированию новых бизнес-моделей в системе одноранговых платформ. Для новых компаний часто характерны быстрые процессы интернационализации в некоторых секторах, стартапы которых быстро захватили определенные мировые рынки. Примером такого успешного стартапа является кейс компании Uber, который нами изучался в контексте анализа практики распространения ГЦП [55].

Отметим, что в последнее десятилетие в мире стала активно развиваться новая модель экономики совместного потребления (использования) («шеринговая» экономика, англ. - -sharing economy), базирующаяся на идее роста спроса на коллективное использование товаров/услуг. Аренда и временное владение активов в современных условиях вызывает у потребителя больше интереса, чем его покупка и владение. Данная модель стала развиваться на базе повсеместного распространения ГЦП [198]. Взаимное доверие экономических агентов и ГЦП – ключевые элементы экономики совместного потребления. В самом общем виде ЦП является сайтом или мобильным приложением, объединяющим покупателей и продавцов, где участники наблюдают за рейтинги и оставляют отзывы.

Экономика совместного потребления способствует более эффективному распределению ресурсов, и одним из ее наиболее развитых секторов стал транспорт. Рост мобильности населения, урбанизация и распространение интернет-технологий привел к росту совместного использования автомобилей, что обусловлено низкими транзакционными издержками такого подхода за счет отсутствия необходимости в посредниках, что позитивно отражается на качестве и скорости предоставляемых услуг.

Появление на мировом рынке компании Uber и дальнейшая так называемая «уберизация» связана с трендами развития мирового рынка таксомоторных перевозок. Под «уберизацией» понимается замены посредников цифровыми плат-

формами. Рассматриваемый мировой рынок характеризуется значительной сегментацией по типам обслуживания, географии, видам транспортных средств и видам бронирования. Считается, что к 2030 году агрегаторы и сервисы такси станут лидерами рынка, а количество поездок, реализуемых таким способом, возрастет к 2030 году с нынешних 15 до 100 млн.

Многие компании-агрегаторы уже обращаются к венчурным фондам или другим инвесторами для привлечения средств с целью улучшения технологий и предоставления новых услуг, поскольку рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции. Такие гиганты как Uber расширяют свою долю на региональных рынках, однако вслед за ним это делают и национальные платформы такси. Так, например, компания Didi Chuxing (Китай) уже вышла на рынки Австралии, Мексики, Японии, а компания Ola (Индия) закрепились в Австралии, Великобритании и Новой Зеландии. Некоторые агрегаторы такси осваивают новые сегменты, в частности, автоматизированные транспортные средства (например, это сделал китайский агрегатор Didi в Шанхае в середине 2020 года), а также большое внимание уделяется повышению качества обслуживания и безопасности, интеграции с технологическими сервисами потоковой передачи данных других компаний (индийская Ola – с Apple Music).

Сервисы компании Uber уже доступны во всем мире и эту компанию с уверенностью можно отнести к транснациональным технологическим гигантам, поскольку ее деятельность охватывает 10 тысяч городов в 71 стране. Компания заняла в 2018 году в рейтинге наиболее подрывных (разрушительных) компаний, находясь в пятерке с такими «шеринговыми» компаниями как Didi Chuxing, AirBnB, Lyft [136]. Количество сотрудников компании возросло в 2012-2020 гг. с 159 до 27 тыс., 16 тыс. из которых находится за пределами США. В 2020 году компания в условиях пандемии стала работать в сегменте доставки, объем которой в начале 2021 года составил уже 44 млрд. долл. С целью большего охвата мирового рынка и оптимизации деятельности Uber осуществила несколько сделок по купле-продаже компаний (продала ATG, Jump; купила Cornershop, Postmates). По географическому признаку деятельность транснационального гиганта

сконцентрирована преимущественно на североамериканском рынке, хотя наблюдается рост ее присутствия в странах Азии и Европы (табл. 22).

**Таблица 22. Изменение выручки Uber в основных регионах мира**

Регион	Выручка, млрд. дол. США					Средне- годовое измене- ние в 2019- 2023 гг., %	Доля реги- она в 2023 г., %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.		
Северная Америка	8,5	6,8	10	19,4	22,7	66,7	61,0
Латинская Америка	1,9	1,3	1,4	1,9	2,0	-1,3	5,4
Европа, Ближний Восток и страны Африки	2,2	1,8	3,2	6,9	8,5	+96,6	22,8
АТР	1,2	1,5	2,7	3,4	4,0	+83,2	10,8
Мир в целом	13,8	11,4	17,3	31,6	37,2		100,0

Источник: составлено на основе данных корпоративной отчетности компании.

В условиях кризиса отмечался значительный рост (360 %) спроса на доставку по направлению U4B (Uber for Business), и доставка в условиях карантинных ограничений выросла существенно. Кроме того, в результате пандемии вырос поток новых клиентов, и в целом со второго по третий квартал 2020 года число поездок возросло с 737 млн. до 1,184 млрд. Для совершенствования своей стратегии в условиях кризиса компания переименовала свой сегмент «Поездки» в «Мобильность», а сегмент «Еда» - в «Доставка».

Стратегия выхода компании на мировой рынок предполагает выбор местной маркетинговой стратегией, организацию мероприятий по привлечению пассажиров и водителей. Руководители новых зарубежных подразделений определяют выбор сервисов, которые будут востребованы на локальном рынке в силу его специфики, традиций страны, что свидетельствует о том, что международная стратегия компании является гибкой. Запуск сервиса за рубежом, помимо изучения рынка, предполагал формирование лояльности к бренду и отраслевое партнерство. После того, как компания столкнулась с серией скандалов при выходе на зарубежные рынки, компания скорректировала свою стратегию и приступила

к формированию новой корпоративной культурой. Важным аспектом в стратегии компании стало направление «персональная мобильность», предполагающее, что среди населения мегаполисов постепенно снижается доля личного транспорта, на что и нацелена маркетинговая стратегия по привлечению новых клиентов.

Приоритетом выхода на новые зарубежные рынки для компании является привлечение масштабных инвестиций, поскольку работа в новой стране предполагает затраты в виде высоких зарплат, бонусов водителям, компенсационных выплат по заказам, а также выгодных тарифов. Основное направление маркетинговой стратегии – повышение толерантности и корпоративной социальной ответственности, что выразилось в ребрендинге («новая Uber), а также внедрении новых стратегий HR-менеджмента.

Что касается HR-менеджмента, то компания стала применяться так называемую Agile-стратегию гибкого управления, т.е. адаптивную модель, противоположную традиционным подходам к менеджменту. В данной стратегии сотрудники интегрируются в самоуправляемые и самостоятельные группы, ориентированные полностью на удовлетворение потребностей клиентов. Кроме того, стратегия дифференцируется и адаптируется в зависимости от изменения условий мирового рынка, базируется не только на инновационных подходах, но и на эффективной системе обратной связи с сотрудниками, развитии партнерских отношений. В частности, в 2018 году была запущена применяемая к водителям программа лояльности в виде специального сервиса Uber Pro, который предусматривает присвоение водителям определенного статуса после выполнения требований по рейтингу.

Безусловно, сотрудники – ключевое преимущество компании, независимо от того, на каком рынке она действует. В основе стартапа лежит так называемый Закон Трэвиса, предполагающий, что продукт компании настолько удовлетворяет потребности клиентов, что они будут всячески лоббировать и защищать компанию [300].

В стратегии выхода на зарубежные рынки для компании Uber специфическим является понятие так называемого «нулевого пассажира», первого партнера компании на рынке (например, местные знаменитости или спортсмены, становящиеся лицом компании в конкретном городе), формирующего целевую аудиторию и отношение к бренду. В основе корпоративной модели лежит пользование чужими средствами без их покупки. Изначально компания планировала иметь свой парк автомобилей, но сейчас на балансе нет ни одного автомобиля, и они являются собственностью водителей, которые, к тому же, не трудоустроены, а выступают подрядчиками – индивидуальными предпринимателями. Вместе с тем, затраты компании на привлечение водителей высоки, однако, при наличии выплат для впервые присоединяющимся к сервису водителей, не предусмотрено никаких выплат для их удержания. Комиссия, взимаемая с любого заказа, составляет 25 %, и компания, не имея физических активов, зарабатывает исключительно на координации деятельности водителей и пассажиров. Высока эффективность модели, тем не менее, не везде, и еще имеются убытки в некоторых странах, связанные как со слабыми стратегиями удержания водителей, так и с конкуренцией на местных рынках [55].

Интересным представляется анализ *стратегии интернационализации* компании Uber, поскольку стратегия ее выхода на международные рынки изначально характеризовалась как агрессивная экспансия. В 2013-2014 гг. компания вышла на рынки 150 стран, однако это сопровождалось большими затратами, сопротивлением местных властей (ограничение и даже запрет деятельности). Выход новых рынков был сопряжен с высокими переменными издержками, поскольку, помимо создания выгодных условий для водителей, необходима была разработка адаптированных к местным условиям программ лояльности. Адаптация на новых рынках была связана также с ростом затрат на маркетинг для изучения рынка, чтобы предлагать именно те услуги, которые пользуются спросом (например, в некоторых странах непопулярны безналичные расчеты).

Несмотря на все усилия, преимущества на некоторых локальных рынках остались за местными компаниями (Китай и другие страны Юго-Восточной

Азии, Россия). Отметим, что с момента зарождения Uber затрачивала большие средства на снижение доходов местных компаний в США, поскольку существовал риск, что малые компании могут интегрироваться против внезапно появившегося конкурента.

Большая часть затрат в стратегии компании связана с усилиями по привлечению водителей, поскольку высока текучесть кадров, и лишь 20 % остаются по истечении года. Недовольства по поводу деятельности компании в принимающих странах обусловлено тем, что она не платит никакие страховые взносы и налоги за подключенных к сервису водителей, не являясь прямым работодателем этих водителей. Поэтому компания в долгосрочной перспективе рассматривает в качестве угрозы снижение количества водителей. Между тем, агрессивная маркетинговая стратегия по привлечению водителей (SLOG) заключается в их переманивании у других агрегаторов, например, у компании Lyft, даже несмотря на сопротивление этому со стороны местных властей.

Диверсификация деятельности Uber предполагает начало использования беспилотных автомобилей, доля которых, согласно стратегии компании, будет неуклонно возрастать, что позволит как оптимизировать налогообложение, так и экономить на водителях. Этот аспект, на наш взгляд, существенно изменит позиционирование компании на мировых рынках.

При работе на зарубежных рынках компаниям сталкивалась с дополнительными требованиями со стороны местных властей, и страны Европы и Азии усложняли географическую экспансию компании, ставя дополнительные условия допуска на рынки, например, Великобритании, Германии, Гонконга.

В сфере инвестиций стартап Uber является «единорогом» и после его выхода на IPO многие компании становятся его инвесторами, например, Didi Chuxing, PayPal, Toyota Motor. Обширные инвестиции осуществляются в сегменте разработки беспилотных автомобилей.

Бизнес-модель компании является уникальной и распространенной во всем мире, поскольку количество посредников между клиентами и поставщиками услуг многократно сократилось. Обоюдные выгоды (для компании – получение

прибыли за счет комиссии, а для агентов – виде снижения издержек по оказанию услуг) позволила компании завоевать большую долю рынка. Дополнительными конкурентными преимуществами является стандартизация и упрощение работы приложений, а также скорость предоставления услуг.

Успешное масштабирование компании на зарубежных рынках, вместе с тем, актуализирует проблематику рисков для нее с точки зрения регуляторной среды, формирующей новые риски для дальнейшей реализации международной стратегии. Разные государства подвергают критике сложившуюся бизнес-модель компании, поскольку она часто была в центре скандалов, а кроме того, как мы уже указывали, модель не имеет социальной ориентации (нет найма водителей и гарантий им социальных выплат). Здесь следует отметить, что сферы индивидуальной мобильности и логистики - высококонкурентные; для них характерны невысокие барьеры входа, конкуренты с высокой капитализацией и низкие издержки переключения, что характерно для всех регионов мира. Потребители легко переключаются на тех поставщиков услуг, затраты на которых минимальны, а водители также переходят на самые прибыльные платформы. Более того, по мере сосредоточения компании на глобальном расширении и разработке новых предложений и продуктов, многие из ее конкурентов по-прежнему сконцентрированы на узком географическом охвате или ограниченном числе продуктов, развивая таким образом специализированный опыт. Рост конкуренции приводит к снижению доходов и частоты использования платформы, а также числа пользователей. Компания конкурирует не только с другими агрегаторами такси, но и с компаниями, работающими в сфере доставки.

Вместе с тем, конкуренты компании на некоторых географических рынках используют дополнительные конкурентные преимущества местного рынка (более длительная история, лучшее знание локального рынка и локализации, узнаваемость бренда, более благоприятный режим регулирования), что ограничивает деятельность компании Uber за рубежом. Uber запрещено конкурировать с аффилированными лицами миноритарных компаний в определенных аспектах бизнеса – в Китае (до 2023 года), Юго-Восточной Азии (до 2023 года) России (до

2025 года), при этом законодательства не запрещают своим национальным агрегаторам конкурировать с Uber за рубежом. Так, например, компания Didi конкурирует с Uber в странах Латинской Америки, а совместное с Яндекс.Такси предприятие – на рынках некоторых стран Африки и Европы.

Для удержания конкурентоспособности на некоторых рынках, компания снижает сборы за предоставляемые услуги, стимулирует водителей и предусматривает скидки для клиентов, что отрицательно сказывается на финансовых результатах компании. При этом компания применяет динамические модели ценообразования, которые изменяются со временем и дифференцированы в разрезе юрисдикций. Отрицательно на финансовых результатах сказываются и большие инвестиции для диверсификации бизнеса, оптимизации деятельности платформы.

Улучшение и сохранение репутации и бренда – ключевые факторы привлечения новых пользователей на платформу, однако им могут нанести ущерб действия, не зависящие от самой компании. Так, Uber передала компании Didi лицензию на использование своего бренда в Китае, Zomato – в Индии, Яндекс.Такси – в России. Вместе с тем, менеджмент Uber не в состоянии контролировать эти предприятия, чего могут не знать потребители.

Ведение международного бизнеса в странах с ограниченным опытом подвергает Uber следующим рискам: 1) проблемы соблюдения требований, обусловленных культурными и языковыми барьерами; 2) ресурсы для локализации бизнеса, требующие перевода приложений на язык принимающей страны и адаптации к местным условиям; 3) более строгие нормативно-правовые акты (чем в США) в части регулирования (интеллектуальной собственности, обработки и использования личной информации, конфиденциальности, лицензирования, соблюдения трудового законодательства, а также законодательства о социальном обеспечении, налогообложении, аренде, конкуренции, ценообразовании и пр.); 4) страновая дифференциация степени признания продуктов и бренда; 5) дифференциация степени технологической совместимости в стране с платформой; 6) сложности менеджмента международных операций, в частности, управления



персоналом, в отношении которых ряд стран предусматривает надежную правовую защиту; 7) динамика курсов валют; 8) социально-экономическая и политическая нестабильность в зарубежных странах; 9) риски пандемии и карантинных ограничений, также дифференцированные в разрезе стран [55].

В связи с указанными рисками, стратегия роста компании на мировом рынке предполагала в отдельных странах реструктуризацию бизнеса посредством партнерств с местными компаниями в части совместного использования поездок и инвестирования в эти компании.

На российском рынке компания Uber, как показывает наш анализ, имела неоднозначные и специфические результаты своей экспансии. Уже в 2014 году компания Uber была представлена на рынке России и некоторых стран СНГ, причем в нашей стране основным конкурентом стала компания Яндекс.Такси. Однако на российском рынке анализируемый нами стартап не завоевал популярности, как это было и в Китае, с рынка которого он вынужден был уйти. Дело в том, что подход к работе в России отличался от привычной стратегии компании, где все водителя - независимые агенты. В России же рынок такси представлен преимущественно компаниями-посредниками между водителем и агрегатором, а водители не хотят работать с агрегаторами напрямую и становиться индивидуальными предпринимателями. Для компаний посредников между водителями и агрегаторами уже сложившиеся сервисы были привычнее Uber, поэтому она вынуждена была осуществить слияние с компанией Яндекс.Такси, и между ними было создано совместное предприятие, базирующееся на отношениях собственности и фактически являющееся международным стратегическим альянсом. Видимыми конкурентными преимуществами данного альянса являлись быстрая адаптация, географическое удобство доступа к сетевым подразделениям, снижение рисков бизнеса и взаимодополняемость. Компания Яндекс стала основным акционером совместного предприятия с долей в 59 %, тогда как доля Uber составила 37 %.

Несмотря на наличие собственной уникальной стратегии компании Uber на новых зарубежных рынках и стремление к одинаковому качеству услуг на

этих рынках, данный подход не может быть всегда реализован в силу специфики страны. В частности, российские особенности потребовали изменения подхода к взаимодействию между водителями и клиентами. Так, общепринятые тарифы Uber в первую очередь выгодны не для водителей, а для пассажиров. Исходя из этого, в России Uber предлагала наиболее приемлемые среди других компаний цены на поездки для пассажиров, однако заработок водителей при этом был минимальным по сравнению с другими компаниями-агрегаторами. Однако такой подход не обеспечил лидерства на российском рынке и не позволил увеличить прирост клиентов. Это связано с уже достигнутым лидерством и высокой репутацией компании Яндекс.Такси на российском рынке, после слияния с которой Uber уже не могла рассчитывать на лидерство. Кроме того, Яндекс предлагает на отечественном рынке большое число сервисов по доставке еды, обслуживанию корпоративных клиентов, транспортировке грузов. В 2018 году приложение Uber на российском рынке совместно с компанией Яндекс было заменено на Uber Russia, что привело к формированию новых тарифов.

Мы расцениваем форму совместного предприятия как единственный выход для компании Uber для работы на российском рынке. Дело в том, что на данном рынке сложилась недобросовестная конкуренция и данный рынок уже можно считать монополизированным, когда компания Яндекс.Такси стремится сохранить и уверенно сохраняет свои конкурентные преимущества на рынке в виде отличного клиентского сервиса, поддержке высокого уровня водителей и партнеров, использования мультибрендового потенциала. Кроме того, Яндекс.Такси стремится не допустить массового прихода зарубежных игроков.

В целом, чтобы и дальше наращивать прибыльность на зарубежных рынках, компании необходимо генерировать/поддерживать высокие доходы параллельно с пропорциональным снижением расходов. Важно стремиться к однородности качества предоставляемых услуг, однако это не всегда возможно. Для повышения лояльности потребителей к бренду необходимо стремиться к: большему привлечению корпоративных клиентов; четкому определению целевых

аудиторий и организации соответствующих рекламных компаний; модернизации программ лояльности в виде дополнительных акций и бонусов.

По нашему мнению, мировой рынок таксомоторных перевозок в кратко- и среднесрочной перспективах будет расти. Предпочтения потребителей в отношении совместных поездок возрастают, следствием чего стало расширение спектра услуг крупнейшими транснациональными игроками, что способствует сохранению их доли на мировом рынке. Компании Uber в большей степени следует в рамках своей международной стратегии акцентироваться на лицензировании, страховании, обучении водителей и страховании, регулировании тарифов. В частности, считаем, что политика регулирования тарифов должна пересматриваться исходя из того, что компания не уменьшает стоимость поездок, а в действительности перераспределяет расходы не в пользу водителей (они самостоятельно несут расходы по обслуживанию автомобилей и страхованию). Поэтому, чтобы водители больше зарабатывали, политика ценообразования должна быть скорректирована.

## **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**

Нами было установлено, что в последние десятилетия новый класс участников внешнеэкономической деятельности – ГЦП – значительно ускорил развитие международных экономических отношений, поскольку основой стратегии ГЦП является быстрая интернационализация. В этой связи платформенные модели быстро потеснили традиционные механизмы и стратегии ведения международного бизнеса. Сетевые эффекты, специфическое ценообразование, особый тип иерархических систем управления – те факторы, которые бросают вызов сложившимся способам выхода на зарубежные рынки. Модель ГЦП позволяет участвовать в глобальных цепочках создания стоимости и иных формах международных экономических отношений без посредников, внедрять нестандартные формы занятости и в целом повышать трансграничную мобильность товаров, услуг и факторов производства. ГЦП, в отличие от традиционного международного бизнеса, обеспечивают дополнительную добавленную стоимость и большую загрузку производственных мощностей. Вместе с тем, ранее в рамках наших исследований мы пришли к выводу, что ГЦП представляют собой значительный вызов сложившимся механизмам антимонопольного регулирования [296].

В современной литературе отмечается, что под влиянием цифровизации международная торговля товарами и услугами постепенно трансформируется в международную цифровую торговлю [112, с. 80], а международный бизнес становится все более зависимым от цифровых технологий [97]. Также указывается на то, что по мере развития новых технологий происходит усиление международной торговли в рамках ГЦСС [61, с. 87]. Структура современных мировых

рынков товаров и услуг претерпевает качественные изменения за счет дезинтермедиации – явления, когда за счет ГЦП происходит связывание потребителей и производителей, без вовлечения посредников. Кроме того, в традиционных отраслях растет количество малых игроков, поскольку барьеры входа во многие отрасли и на многие рынки значительно уменьшаются. В большей степени это касается товаров и услуг массового потребления, когда малые фирмы посредством ГЦП легко присоединяются к большой потребительской базе [103]. Наконец, среди ГЦП нарастают олигополистические тенденции, поскольку в новых отраслях барьеры выше (в отличие от традиционных), и здесь ГЦП могут доминировать. Так, гиганты Tencent и Alibaba являются фактически монополистами в сегменте мобильных платежей [491], оперируя на основе эффекта масштаба, что, несомненно, ведет к искажению цен на рынке.

ГЦП формируют совершенно новые контуры развития мировой экономики, поскольку могут быть с точки зрения известных классификаций [441] как некоммерческими, так и коммерческими, хотя четкой грани между ними нет, и некоторые ГЦП выступают в качестве многоцелевых участников рынка. Высокий эффект от использования ресурсов на ГЦП достигается, в частности, за счет простоты подключения к ним, поэтому они проще, дешевле и масштабнее интегрируют в себе большие объемы спроса и предложения (например, посредством мобильных приложений). ГЦП обеспечивают промежуточную инфраструктуру между разными группами потребителей, а по мере роста числа пользователей растет полезность и эффективность ГЦП. ГЦП могут использовать механизмы перекрестного субсидирования, когда в одном подразделении компании цена на товар может снижаться, что может компенсироваться ростом цены в другом подразделении. Для ГЦП все больше характерен международный аутсорсинг услуг и рабочих мест.

Международная конкуренция в традиционном понимании, где участвует большое число фирм и имеются обычные барьеры, в цифровой экономике вряд ли возможна, поскольку формы этой конкуренции существенно отличаются. Одна из причин – сетевые эффекты на ГЦП, когда удобство их использования

возрастает по мере роста числа пользователей. Этот аспект хорошо отражается известным Законом Меткалфа, который говорит, что полезность сети пропорциональна половине квадрата численности пользователей этой сети. Особенно ярко сетевые эффекты проявляются на двусторонних ГЦП, например, Booking и eBay.

В последние годы в мире растет беспокойство вследствие роста доминирования ГЦП, которые способны ограничить потребительский выбор. Потребители зачастую полагают, что не могут обойтись без платформ. В данной связи в науке и на практике все чаще обсуждают «расчленение» уже сформированных ГЦП, чтобы снизить риски их монопольного положения на рынке. Мы считаем, что риск монопольного поведения ГЦП связан со спецификой бизнес-модели, которую она использует. Если правильно детерминировать параметры этой модели, то это будет серьезным подспорьем для антимонопольных органов в противодействии конкуренции в цифровой сфере. Нами было выделено несколько ключевых измерений бизнес-модели ГЦП (табл. 23).

**Таблица 23. Ключевые измерения бизнес-модели, лежащей в основе глобальной цифровой платформы**

Параметры	Конкретные характеристики параметров	Специфика
<i>Данные</i>	Частота, метод и тип извлечения данных	Личные данные – основа операций на ГЦП, но поскольку эти данные трудно воспроизвести, они и являются ключевым барьером входа на ГЦП (ограничения на защиту персональных данных делают сложной правовую защиту).
<i>Потребители</i>	Физические лица или компании	ГЦП, полагающиеся в основном на компаний-поставщиков, применяют в их отношении вертикальные ограничения (например, положения о наибольшем благоприятствовании). Если речь идет об одноранговых взаимодействиях (P2P) на ГЦП, то есть туда привлекаются физические лица или предприниматели, то основной стратегий ГЦП будет снижение транзакционных издержек.
<i>Тип операций</i>	P2P, B2B, B2C	
<i>Степень/тип конгломерации</i>	Смежные рынки либо вертикальная интеграция	Здесь мы выделяем: 1) вертикально-интегрированные ГЦП, например, платформы электронной коммерции, модель которых базируется на получении комиссионных, а также на продажах собственной продукции (поэтому возникает риск

		самопредпочтения своей продукции, и пользовательские данные могут быть использованы для монопольного отключения прочих субъектов рынка); 2) ГЦП, которые работают на смежных рынках, незаконно «связывают» продукты (к примеру, операционные системы с другим ПО), либо создают барьеры (издержки) для перехода потребителей на другие ГЦП.
<i>Ценообразование</i>	Цена устанавливается или потребителем	Если ценообразование происходит на базе алгоритмов (Uber), его контролирует ГЦП, и это может привести к сговору, либо возрастут барьеры входы для малых конкурирующих платформ. Если же сам потребитель устанавливает цену на ГЦП, то существует риск вертикальных соглашений между поставщиками и ГЦП (например, на платформе бронирования отелей будут создаваться ограничения на продажу гостиничных номеров, либо на платформе электронной коммерции будет подерживаться цена перепродажи).
<i>Инвестиции, способствующие приращению ценности и капитала ГЦП</i>	Да/нет	ГЦП – инвесторы в пользователей навязывают им так называемые «эксклюзивные контракты», и это, несмотря на то, что является стимулом для качественных инвестиций и решает проблему «безбилетника», все равно создает риск монополизации рынка.

Источник: разработано автором.

Кроме того, в качестве параметров, разграничивающих разные ГЦП, мы также выделяем их регулируемую роль, которая может быть по-разному выражена у ГЦП различных типов, а также уровень транзакционных издержек (он также может быть низким или высоким). Наконец, важно разграничить все ГЦП по такому измерению, как источник получаемых доходов, которые могут формироваться из: а) продажи рекламных мест; б) подписок; в) сбора комиссий за совершение транзакций.

Большинство расследований в отношении цифровых платформ обычно инициируется в отношении глобальных игроков – ГЦП, штаб-квартиры которых находятся в зарубежных странах. Из этого можно сделать вывод, что большинство монопольных злоупотреблений фиксируется в развивающихся странах, тогда как юрисдикциями происхождения ГЦП являются преимущественно развитые страны. Безусловным лидером по количеству инициированных дел являются компании Google, Uber и Booking. Кроме того, эти же фирмы являются ключевыми участниками процессов трансграничных слияний и поглощений в цифровой сфере, часто поглощая субъектов традиционного бизнеса. В последнее время

нарастает также обеспокоенность по поводу изменения тактики поглощений со стороны ГЦП, которая все больше смещается в сторону приобретения цифровых стартапов – начинающих технологических компаний. В свое время, например, компания Facebook приобрела быстро развивающиеся компании WhatsApp и Instagram.

Таким образом, доминирующая роль ГЦП на мировом рынке растет, и они постепенно оттесняют традиционные ТНУК и другие компании. Однако, фундаментальна 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 данном рынке. Скорее, речь идет о продаже товаров/услуг потребителям другой юрисдикции. Если исходить из этого, то присутствие платформ в развивающихся странах будет всеохватным и оказывающим более серьезное воздействие на местный традиционный бизнес. В частности, на основе данных Всемирного банка нами были оценены масштабы такого присутствия по крупнейшим ГЦП (табл. 24).

**Таблица 24. 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: World Bank (2021). *Antitrust and Digital Platforms: An analysis of global patterns and approaches by competition authorities*. IBRD / The World Bank, Wash., DC, p. 36.

Основной фактор дифференциации платформенных и традиционных моделей бизнеса – наличие «сетевых эффектов» на ГЦП, которые получаются от прихода дополнительных пользователей на платформу. На ГЦП функционируют



многие участники рынка (продавцы, покупатели, платежные системы, поставщики услуг), то данные эффекты могут быть и косвенными (например, рост пользователей социальной сети Facebook обеспечивает рост добавленной стоимости для другой группы субъектов – рекламодателей на этой ГЦП).

В условиях экономики цифровых данных бизнес на ГЦП получает дополнительные преимущества и обусловлен способностью ГЦП к сбору и анализу данных интеллектуальными методами. Это конкурентное преимущество, дополняемое «глобальным подключением» к сети Интернет и вышеуказанными сетевыми эффектами, обеспечило взрывной рост компаний – владельцев ГЦП и обеспечило существенное повышение международной конкурентоспособности ГЦП по сравнению с традиционными компаниями. Так, в 2009-2018 гг. среди крупнейших 20 компаний мира число традиционных компаний сократилось до двух. В свою очередь, четыре ведущие платформы, входящие сегодня в десятку крупнейших компаний мира, в 2009 году не входили даже в перечень 100 крупнейших компаний мира. Упрочение позиций ГЦП было обусловлено взрывным ростом их рыночной капитализации, которая в 2019 году превысила один триллион долларов у Amazon, Apple и Microsoft [443, с. 83]. Вместе с тем, контекст создания и развития платформ отличается в разных странах: в США ГЦП появились вследствие развития либерального рынка, тогда как в Китае – в результате агрессивной государственной политики по защите национальных компаний.

Отличие стратегий традиционных ТНК от ГЦП заключается в том, что последние не действуют исключительно в рамках своей компании, а выходят за ее рамки, поддерживая экосистему платформы, что в наибольшей степени отвечает интересам развития ГЦСС. Модель бизнеса на платформе отличается от традиционной модели бизнеса большим масштабом инноваций (и дополнительными возможностями по их ускорению, как это было в случае с компанией Apple, быстро охватившей все страны мира), продуктивностью взаимодействия и оперативностью.

Бизнес-модель ГЦП обусловила развитие отраслей без участия посредников; в таких отраслях совместное использование ресурсов и активов привело к

прямым связям между экономическими субъектами. Стала быстро развиваться так называемая «одноранговая экономика» (P2P), где отсутствуют жестко централизованные, иерархические модели управления, а производство товаров/услуг и обмен ими осуществляются на горизонтальном уровне. Наибольшее распространение ГЦП совместного использования получили в индустрии гостеприимства и размещения, таксомоторном бизнесе. Услуги, перешедшие на ГЦП, ранее оказывались традиционными компаниями (например, компаниями такси, а не агрегаторами типа Uber; гостиницами и туристическими агентствами, а не агрегаторами бронирования типа Booking). Бизнес-модели ГЦП более гибки, поэтому и привлекательны как инвесторами, так и потребителями, поскольку у них беспрецедентно высокая отдача от масштаба, они базируются на модели «облегченных активов» и могут способствовать тому, что ГЦП быстро захватит рынок товара/услуги и даже монополизировать его. Причем ГЦП может длительное время поддерживать позицию монополиста на рынке ввиду сложных и высоких барьеров входа на него, а также в силу относительно высокой рентабельности своей операционной деятельности [296].

Безусловно, бизнес-модель ГЦП полезна для развивающихся стран тем, что они могут использовать инфраструктуру платформ, с помощью которой могут развивать собственные инновации (главным образом, улучшающие инновации) и цифровые стартапы. В данном контексте для стран с формирующимся рынком наибольшую роль играют транзакционные и инновационные платформы. Международная конкуренция в среде ГЦП представляется многоуровневой в географическом плане, и она воздействует на дальнейшее расширение платформ на новые рынки. Цифровые стартапы развивающихся стран практически не могут конкурировать с ГЦП за новые рынки товаров и услуг, поэтому они должны находить себя в тех специализированных нишах местной экономики, которые не предпочтительны для ГЦП.

Главным качественным признаком экономики совместного использования является чрезвычайно быстрая масштабируемость процессов, что приводит к

сбоям и нарушениям в развитии традиционных отраслей. Например, на платформе Airbnb уже обслуживается свыше 150 млн. гостей в год, что больше, чем вся общемировая сеть отелей Hilton [464]. Стоимость платформы Uber уже гораздо выше стоимости крупнейших транспортных предприятий. Исходя из более ранних прогнозов, делались справедливые оценки того, что в 2015-225 гг. доходы одноранговой экономики возрастут с 15 до 335 млрд. долларов [376, с. 14], а большая часть нынешних школьников будет занята на тех видах работы, которых пока не существует.

В целом, ГЦП способствовали существенной трансформации ряда отраслей и секторов, однако потребительское поведение также изменилось за последние десятилетия. В частности, ключевым звеном в ГЦСС стал потребитель. Среди всего спектра ГЦП необходимо отметить международные компании – технологические гиганты, которые являются основными «операторами» экономики совместного использования и способствуют снижению рисков в экономике данного типа. Также в условиях кризисных явлений последних лет и компании, и потребители пересматривают значение владения активами в своей деятельности, и их роль снижается, что еще больше стимулирует развитие шеринговой экономики.

Также отличительный признак ГЦП, отсутствующий в традиционном бизнесе, – *нестандартные формы занятости «по требованию»* (англ. – gigwork), обусловивших развитие нового поколения ГЦП - *«платформ гиг-экономики»* (gig-economy platforms, GEP-платформы), где сама ГЦП нанимает для временной работы независимых исполнителей (подрядчиков), например, поставщиков услуг, не занятых непосредственно на платформе, но входящих в ее экосистему. Для создания среды, упрощающей транзакции между клиентами и работниками, GEP-платформы применяют специальные механизмы повышения доверия, (например, в виде рейтингов).

Исходя из динамики спроса такие платформы оперативно корректируют объемы предложения рабочей силы, поэтому эти платформы опираются на неза-

висимых подрядчиков, за счет которых достигается большая гибкость платформы. В традиционном бизнесе постоянные трудовые контракты не могут обеспечить такой гибкости. Именно сопоставление клиентов и поставщиков на платформе на базе разных алгоритмов позволяет платформе выявлять дисбалансы предложения и спроса на рабочую силу, и этот аспект лежит в основе корректировки цен. GEP-платформы охватывали в последнее время лишь оказание некоторых коммунальных услуг (например, электриков), персональных услуг (курьерская доставка еды, уборка помещений), а также аренду транспортных средств (Uber). Для занятых GEP-платформы привлекательны дополнительным доходом, гибким графиком, а также возможностью одновременного подключения к нескольким платформам.

С точки зрения экономической эффективности GEP-платформы обеспечивают большую загрузку производственных мощностей, нежели у обычных компаний. Кроме того, для этих платформ характерны невысокие барьеры доступа занятых, которым также нет необходимости создавать бизнес, получать лицензии и т.д. Таким образом, производительность ГЦП, а также общая занятость и благосостояние потребителей возрастают, что происходит, в частности, и из-за того, что цены снижаются, а продуктивное разнообразие увеличивается. Действительно, ГЦП могут способствовать тому, что за счет более низких цен располагаемые доходы домохозяйств, а также их спрос на продукцию смежных отраслей растет, что способствует экономическому росту страны в целом. Рост конкуренции способствует усилению экономической динамики, так как традиционный бизнес вынужден адаптировать свои модели ведения бизнеса, чтобы не потерять свою долю на рынке. Таким образом, традиционные производители товаров/услуг идут по пути цифровизации, например, традиционные компании такси внедряют цифровые приложения.

Вместе с тем, успешная практика GEP-платформ не получила широкого распространения в других отраслях сферы услуг, прежде всего в тех, которые подвержены более жесткому регулированию и барьеры входа в которых сравнительно высоки. Вместе с тем, в тех секторах, где GEP-платформы продвинулись,

они уже начали активно использовать монопольные практики ограничения конкуренции в виде традиционных поглощений крупных конкурентов, в том числе на мировом рынке. Однако конкуренция может искажаться, поскольку GEP-платформы часто привлекают самозанятых, взносы которых на социальное обеспечение и налоги более низки. Например, GEP-платформы получают преимущество перед традиционными компаниями за счет того, что в виду привлечения самозанятых деятельность платформ не облагается налогом на добавленную стоимость (НДС).

Среди GEP-платформ в последние годы особую роль играют компании под названием «рожденные глобальными» (BG). Традиционно было принято говорить о международной деятельности ТНК, которые последовательно и поэтапно осваивали мировые рынки. Однако компании BG (или как их еще называют «новые международные венчуры» [361]) не выходят на мировой рынок – они являются участниками международного бизнеса с момента своего основания. BG-компании могут создаваться и в организационной структуре традиционных международных компаний и появляются чаще всего в странах с небольшим внутренним рынком, где возможностей для ранней интернационализации больше. В связи с появлением и развитием таких компаний традиционные подходы к оценке интернационализации с доминирующей ролью традиционных ТНК, для которых характерны большие активы и высокая степень владения ресурсами, подвергаются все большему сомнению. В связи с этим, развитие платформенных моделей бизнеса, которые реинвестируют доходы в развитие цифровой экосистемы ГЦП, представляется принципиально новым направлением, способствующим развитию внешнеэкономической деятельности фирм.

#### **4.2. Риски глобального кризиса для трансформации внешнеэкономических стратегий транснациональных компаний**

Современный глобальный экономический кризис оказывает существенное трансформационное воздействие на стратегии ТНК. В настоящем разделе

нашего исследования проанализированы ключевые риски и противоречия развития современной мировой экономики, оказывающие влияние на корпоративные стратегии ТНК.

Актуальной в современных исследованиях является поиск оптимальных стратегий ПИИ ТНК в периоды глобальных кризисов. Некоторые исследования посвящены анализу ПИИ как потоков, испытывающих воздействие макроэкономических кризисов. В некоторых исследованиях [326] указывается, что выступая в качестве ключевого источника финансирования для экономики развивающихся стран, ПИИ в условиях кризисов более стабильны по сравнению с другими инструментами (банковское кредитование или портфельные инвестиции). Иногда в периоды кризисов ТНК развитых стран осуществляются оппортунистические поглощения в развивающихся странах, не оказывающие влияния на их внутренние рынки. Трансграничные слияния и поглощения могут способствовать реструктуризации экономики на этапе послекризисного восстановления (Дж. Жан и Т. Озава указывают [489], что такие поглощения могут выступать формой спасения поглощенных, как правило, неустойчивых компаний). Кроме того, поглощения, осуществляемые ТНК развитых стран, могут способствовать укреплению вертикального производства, что положительно скажется на экономике развивающихся стран [141]. Вместе с тем, отмечаются и дестабилизирующие эффекты таких поглощений [209]. Важным аспектом стратегий ТНК в период кризиса является подход к регионализации ГЦСС, что делает ПИИ более устойчивыми [216]. В целом, мы отмечаем, что сами ТНК достаточно быстро адаптируются к кризисам быстрее, что не отмечается в условиях текущего кризиса, когда продолжается стагнация потоков ПИИ.

Несмотря на то, что текущий кризис, связанный с пандемией коронавируса, обусловлен сдвигами как на стороне спроса, так и на стороне предложения, встречаются исследования [320], акцентирующие внимание на особой роли факторов спроса в коллапсе международной торговли и кризисе. Х. Симола был сделан вывод о разной роли компонентов спроса в текущем кризисе и кризисе 2008-2009 гг.: если в 2009 г. резкое снижение импорта многих стран было обусловлено

инвестициями, то в 2020 году – потреблением [409, с. 23]. Полагаем, что такая логика является оправданной и детерминированность импорта инвестициями или потреблением необходимо учитывать при прогнозировании будущей динамики международной торговли, особенно в условиях рецессии. Факторы спроса, включающие эластичность спроса на импорт, роль спроса в секторе услуг играют весомую роль. Исследователями подчеркивается [408], в частности, что потребление в секторе услуг внесло исторически наибольший вклад в коллапс международной торговли, обусловленный пандемией. Сектора услуг пострадали в большей степени ввиду строгих ограничений на трансграничные передвижения людей.

После глобального кризиса 2008-2009 гг. недостаток инвестиций был основным барьером восстановления экономики развитых стран, и этот дефицит наблюдался в условиях, когда ТНК размещали рекордные суммы денежных запасов по всему миру. Так, по оценке ЮНКТАД, в 2011 году глобальные денежные средства ТНК (включая краткосрочные инвестиции) составляли от 4 до 5 трлн. долл., при этом на ТНК, базирующиеся в США, приходилось 1,24 трлн. долл. [435, с. 26]. Избыток денежных средств стал сигналом финансовой неопределенности ТНК, а не параметром снижения их инвестиционной деятельности. Аналогичная ситуация наблюдалась перед кризисом, однако в 2006-2008 гг., напротив, ТНК накопили огромные объемы долговых обязательств. ТНК были вынуждены существенно сократить свои инвестиционные расходы, и они в целом снизились, но не все виды капиталовложений были затронуты в одинаковой степени. Ключевые инвестиции, формирующие долгосрочную стратегию ТНК, фактически не претерпели изменений, однако капитальные затраты в странах базирования снизились заметно, что отражает ослабление экономических условий в этих странах. Существенно также сократились внутренние и трансграничные слияния и поглощения (особенно трансграничные приобретения, упавшие на 60 %) [30, с. 671-672].

Вместе с тем, избыточные денежные средства ТНК осваивались и трансформировались в инвестиции не сразу, поскольку ТНК могут использовать для

уплаты долгов, выплаты дивидендов и обеспечения ликвидности. Нестабильное состояние мировых финансов также ограничивало возможности ТНК по новым инвестициям. Однако нужно учитывать, что практически всегда формирование высокого уровня свободных денежных средств может спровоцировать новую волну ПИИ.

По мере послекризисной адаптации (а не полного восстановления) мировой экономики от кризиса, обусловленного пандемией, все большее внимание акцентируется на долгосрочном воздействии шоков на потенциал экономики. В современных зарубежных исследованиях анализируются различные аспекты таких шоков с точки зрения их воздействия на предложение [180], в том числе долгосрочные изменения предложения в мировой экономике [206]. Вместе с тем, указывается, что пандемия может положительно воздействовать на производительность по нескольким каналам [161]. В частности, одним из таких каналов выступает гистерезис на мировом рынке труда (страны, испытавшие во время кризиса рост безработицы, будут более эффективно перераспределять рабочую силу). Во-вторых, на послекризисном этапе люди будут меньше рисковать при принятии решений о потреблении, и частичным отражением этого становится существенный рост норм сбережений домохозяйств с начала кризиса. В третьих, во время кризиса и после него наблюдается тенденция роста числа *«компаний-зомби»*, для которых характерны убыточность, низкая рыночная стоимость и сложности с обслуживанием долгов (с учетом роста числа таких фирм капитал будет перераспределяться более аккуратно в пользу секторов с высокой производительностью).

В условиях современного глобального кризиса следует говорить прежде всего о комплексном изменении природы экономических рисков. Некоторые страны, даже не испытывая высокой заболеваемости, имеют негативные последствия для своей национальной экономики. В свою очередь, устойчивость экономики означает ее способность быстро восстанавливаться. Мы солидарны с мнением (Халегатте С., Прагер Ф.) о том, что в краткосрочном периоде невозможно обеспечить устойчивость экономики [251], [373], однако на данном этапе можно



подготовить экономику к восстановлению путем бюджетных расходов и кредитных вливаний. Попытки (Ной И. и др.) измерить нынешние экономические риски не приносят ощутимых результатов ввиду беспрецедентности и уникальности нынешней пандемии [356]. Йонсон Р. и Ной И. путем эмпирических исследований обнаружили, что в наибольшей степени экономические риски пандемии проявились в Азии и Африке [487]. При этом экономические последствия нынешней пандемии наиболее заметны по сравнению с ущербом для системы здравоохранения.

В одном из исследований на примере 74 стран проведен анализ воздействия пандемии на корпоративную доходность в рамках установления взаимосвязей между стоимостью компаний и их транснациональностью. Многонациональность компании может иметь преимущества (гибкость, диверсификация), так и риски (затраты на координацию, агентские издержки и пр.), и компромисс между рисками и преимуществами предполагает, что в зависимости от обстоятельств интернационализация может отрицательно или положительно сказываться на стоимости компании [247, с. 2]. При этом, несмотря на то, что экзогенный шок пандемии коронавируса, по результатам исследования А. Вербеке [463], оказал всеобъемлющее воздействие на компании с международным участием, риски ТНК в период пандемии, вероятно, были выше их преимуществ. В специальной литературе имеются оценки [160], что пандемия будет отрицательно сказываться на экономическом росте еще многие годы. Вместе с тем, учитывая, что доходность акций является наилучшей рыночной оценкой воздействия пандемии на состояние ТНК, следует учесть прогнозируемый [312] как в кратко-, так и в долгосрочной перспективе рост их прибыли.

Характерно, что за кризисный 2020 год степень интернационализации 100 крупнейших ТНК в целом почти не изменилась (см. табл. 25), однако здесь наблюдалась существенная отраслевая дифференциация. Так, ТНК в тяжелой промышленности и энергетике сократили зарубежное присутствие, тогда как телекоммуникационные и фармацевтические ТНК, напротив, расширили междуна-

родные операции. Представители ритейла, автомобилестроения, легкой промышленности, несмотря на ощутимое снижение продаж, в целом сохранили свои структуры международного производства на прежнем уровне.

**Таблица 25. Интернационализация 100 крупнейших нефинансовых ТНК в 2018-2022 гг.**

Показатель / годы	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Активы, млрд. долл., в том числе:</b>							
за рубежом	8337	8996	9334	9403	9639	10428	10065
в стране базирования	4894	5538	6711	7869	8286	8829	9139
совокупные	13231	14534	16045	17272	17924	19256	19204
Отношение зарубежных активов к совокупным, %	63	62	58	54	54	54	52
<b>Продажи, млрд. долл., в том числе:</b>							
за рубежом	4765	5200	5937	5843	5335	6681	7413
в стране базирования	2737	2817	3899	4491	4158	4943	5552
совокупные	7502	8017	9836	10333	9493	11624	12965
Отношение зарубежных продаж к совокупным, %	64	65	60	57	56	57	57
<b>Численность занятых, тыс. чел., в том числе:</b>							
за рубежом	9535	9662	9544	9339	9076	8051	9167
в стране базирования	6920	7037	8571	10431	10495	11053	10833
совокупная	16455	16699	18115	19770	19571	20103	20000
Отношение занятых за рубежом к совокупной численности занятых, %	58	58	53	47	46	45	46
Средний индекс транснациональности			63	61	60	63	62

Источник: составлено по: [445, с. 20], [452, с. 23], [455, с. 51]

По данным ЮНКТАД, в строительстве и добывающей промышленности зарубежные продажи ТНК в среднем упали больше чем на 15 %, нефтегазовых ТНК – на 30 %. Такие тенденции обусловили остановку ПИИ и даже продажу активов и реструктуризацию, следствием чего стало снижение зарубежного присутствия некоторых нефтегазовых ТНК (например, BP и Royal Dutch Shell). В свою очередь, сохранение и даже увеличение спроса на медицинские услуги и фармацевтические товары обусловил рост зарубежных активов фармацевтических ТНК на 20 % вследствие новых трансграничных поглощений [452, с. 23-24]. Наибольшее снижение ПИИ в 2019-2020 гг. в форме новых «гринфилд»-проек-

тов было характерно для добывающих отраслей (41 %) и отраслей обрабатывающей промышленности (47 %). Снижение в отрасли сферы услуг (25 %) [452, с. 9] было не таким существенным, поскольку последние не предполагают коммерческого присутствия прямого инвестора в стране, где осуществляется капиталовложения, а этот аспект стал актуальным в условиях повсеместных локдаунов и карантинных ограничений.

В свою очередь, технологические ТНК извлекли свои выгоды из дальнейшего ускорения цифровизации, международные доходы которых в 2020 году возросли на 10 %, однако усиление регуляторного контроля за компаниями – технологическими гигантами не позволили им продвинуться в плане трансграничных поглощений, и их ПИИ замедлились (особенно это отразилось на рынке Китая, откуда постепенно уходят компании Intel и Apple). Вместе с тем, компании, специализирующиеся на услугах доставки и цифровых технологиях (Amazon, Alphabet, Tencent) наблюдался рост как зарубежных доходов, так и зарубежных активов. Если говорить о ТНК развивающихся стран, то их зарубежная активность в ПИИ была сдержанной, поскольку многие ТНК этих стран функционируют в сырьевых отраслях. В целом, за последние пять лет отмечается снижение индекса транснациональности ТНК развивающихся стран в мире.

Несмотря на то, что в период пандемии прибыль и выручка ТНК снижались, им удавалось поддерживать свою ликвидность за счет новых займов, что подтверждается удвоением объема новых выпусков долговых обязательств корпораций в 2020 году при снижении участия в новых поглощениях, сохранении стабильного уровня издержек, и эти факторы обусловили резкий рост остатков денежных средств. Вместе с тем, в сфере путешествий и туризма свободные денежные средства уменьшились на 90 %, а долг компаний этого сектора возрос более чем в 10 раз. Поскольку процентные ставки были беспрецедентно низкими, это отражало готовность инвесторов к финансированию крупнейших ТНК. Поэтому в 100 крупнейших ТНК существенно возрос уровень ликвидных активов и денежных средств, что особенно было характерно для отраслей с высоким уровнем интеграции, например, в автомобилестроении. Наличие

больших объемов денежных средств в крупнейших ТНК в дальнейшем может стимулировать всплеск ПИИ и консолидацию некоторых отраслей.

Для стратегий ТНК основной риск постпандемического развития находится в плоскости дисбалансов мировой экономики в целом, поскольку в предкризисный период внешние активы и обязательства стран и корпораций достигли беспрецедентных объемов (явление, называемое «дисбаланс запасов»), а международная торговля и ГЦСС стали более уязвимыми [113]. При этом риски высоких внешних дисбалансов характерны как для стран-должников, так и для стран-кредиторов. Восстановление глобального экономического роста осложнено высоким уровнем накопленного государственного долга, продолжающего расти в период кризиса. Снижение объема производства и соответствующее уменьшение налоговой базы затрудняет обслуживание этих долгов, даже несмотря на низкий уровень процентных ставок. Направление большей части налоговых доходов на обслуживание долгов в развивающихся странах будет означать уменьшение критически важных социальных расходов, а в дальнейшем – рост бедности и неравенства [30, с. 675-676].

Тенденция к усилению неравенства, безусловно, воздействует на стратегии ТНК с точки зрения их работы на внешних рынках. Более того, усиление неравенства стимулируется новыми тенденциями цифровизации, когда монопольная концентрация и монопольная власть ТНК на мировом рынке возрастает. На протяжении последних десятилетий мы наблюдали снижение общемирового неравенства за счет быстрорастущих развивающихся экономика (Китай), однако наблюдалась тенденция углубления внутристранового неравенства. Усиление неравенства между странами происходит и вследствие повышения финансовой открытости экономик стран, когда финансовые кризисы в большей степени негативно отражаются на бедных слоях населения.

Отметим, что экономический рост в глобальном масштабе сдерживается серьезным дефицитом ликвидности и даже неплатежеспособностью многих корпораций, что является традиционным для многих рецессий [63]. Если такие тенденции продолжают доминировать в долгосрочной перспективе, то могут начаться

банкротства. По оценке МВФ [271, с. 5], количество дефолтов по корпоративным долгам было максимальным начиная с предыдущего кризиса 2008 года. Таким образом, в период кризиса важна поддержка предприятий, снижающая вероятность новых банкротств. Что касается стратегий ТНК, то уже обыденным обстоятельством является их перегруженность долгами и осуществление новых ПИИ за рубежом на основе заимствований. С одной стороны, имеет место кредитная природа ПИИ, а с другой - осторожность и высокие риски осуществления ПИИ на многих рынках. Кроме этого, с одной стороны, развивающиеся страны, испытывая дефицит внешнего финансирования, имеют все меньшей возможности выступать в качестве инвесторов на своих рынках. Правило, когда при низких процентных ставках смысл внешних займов заключается в том, что проценты по займам ниже темпов роста ВВП, но эта схема работает только для развитых стран, поскольку в развивающихся странах сложились достаточно специфические механизмы распределения заемных средств.

К. Рогофф допускает дальнейшее наращивание государственного долга, однако эти займы должны направляться на реализацию высокодоходных инфраструктурных проектов, которые уже в большинстве своем реализованы [389]. В любом случае необходимо продолжение усилий по общемировому выравниванию дисбаланса между инвестициями и сбережениями (в пользу увеличения первых и снижения вторых, носящих в период кризиса в большей степени предупредительный характер).

В целом, существующая модель капитализма постепенно трансформируется, а международная конкуренция, беспрецедентно усилившаяся в период экономической глобализации, начинает снижаться ввиду масштабного развития ГЦП. Насколько в этих условиях будет жизнеспособной модель традиционных ТНК, столкнувшихся, как и многие страны, с перегруженностью долговыми обязательствами? Займы крупных корпораций представляли собой либо непогашенные международные облигации, либо банковские кредиты. Ко второй половине 2020 г. кредиты нефинансовых корпораций (исключая корпорации США) в долларах достигли 14 % мирового ВВП (12 трлн. долл.) и большая часть их была

обеспечена выпуском облигаций. Тот факт, что как никогда большая часть рассматриваемых кредитов была долларовой, также носит негативный оттенок. Отметим, что высокие чистые долги корпораций, номинированные в иностранной валюте, могут иметь плохие последствия: многие компании, берущие такие займы, недостаточно хеджировали валютные риски, а выручка от этих займов инвестировалась в активы с высокой доходностью в национальной валюте. В целом, рост долга привел к росту финансовой уязвимости ТНК развивающихся стран, и исследователи (Авдийев С.) указывают [155], что долларовые долги этих компаний способствуют снижению инвестиций.

При анализе стратегий ТНК важную роль играет *оценка инфляционных ожиданий*, поскольку дефляционное давление на экономику должно учитываться ТНК при планировании их издержек. В условиях текущего кризиса дефляционное давление проявлялось в развитых странах, а в развивающихся странах, напротив, наблюдалась инфляция вследствие как девальвации валют, так и сбоя в поставках импортных товаров. На первоначальном этапе пандемии спрос и цены на ряд товаров (особенно медицинского назначения) резко возросли, однако в развитых странах общая и базовая инфляция в целом снизились. До нынешнего времени инфляция, за исключением группы продовольственных товаров, находится ниже докризисного уровня. В целом, группа исследователей МВФ указывает на слабую корреляцию между строгостью локдаунов и динамикой инфляции [213, с. 5].

Важным фактором нашего анализа является отложенный спрос в периоды карантинных ограничений. Потеря доходов, детерминированная ростом безработицы и мерами налоговой и бюджетной политики, может подавлять восстановление спроса, и на этапе, когда начнется восстановление экономики, будет снижаться инфляционное давление. В период кризиса компании могут накапливать еще больше долгов, и часть их дохода будет уходить кредиторам, а это значит, что расходы на потребление снизятся [343, с. 4].

В целом, в мировой экономике сохраняется неопределенность, а временные взлеты цен могут успешно преодолеваются. Однако неясно, как будет распространяться вирус в дальнейшем, поэтому уровень инфляции в перспективе сложно поддается оценке. Однако уже есть убедительные свидетельства [345] того, что в перспективе инфляция будет ниже, чем в периоды предыдущих кризисов, хотя по окончании кризиса будет наблюдаться дисбаланс между спросом и предложением в пользу опережающего роста спроса. Однако балансирующим рычагом станет снижение цен на разные промышленные товары, поскольку спрос на них отложен. После окончательного снятия карантинных ограничений следует ожидать инфляции в диапазоне от 5 до 10 %, что в принципе нормально для устойчивого развития ТНК.

Процессы гиперглобализации в последние десятилетия во многом способствовали эффективной политике по снижению инфляции, поскольку рост взаимной торговли с развивающимися странами в комбинации с распространением НТП вел к снижению цен на многие потребительские товары. Сегодня вновь нарастает протекционизм, а глобализация резко ослабла. Возможный рост спроса теоретически может запустить усиление инфляции и рост процентных ставок, однако это вряд ли достижимо в краткосрочной перспективе.

Одновременные сбои спроса и предложения, вызванные пандемией коронавируса, сформировали высокую степень неопределенности для дальнейшей реализации стратегий ТНК. Произошел подрыв доверия со стороны бизнеса и потребителя, что в совокупности с ожиданиями нестабильного спроса сформировало повышенный риск уменьшения инвестиций и рабочих мест. Высокий уровень взаимосвязанности современного мира обуславливает сбои, происходящие в одних странах, на другие по каналам ГЦСС, трансграничных инвестиций и торговли. Чудик А. (США) указал [185, с. 1], что в данной связи возникает целый комплекс методологических проблем и сомнений в устоявшихся методах прогнозирования и моделирования. В частности, Мак Кибин В. и Фернандо Р. указывают на побочные эффекты пандемии, когда даже ее точечные вспышки могут серьезно влиять на мировое хозяйство [340]. Поэтому ряд исследователей

(Бакайе Д., Фархи Е., Цеспедес Л. и др.) в данной связи акцентируют внимание на «нелинейных последствиях» нынешней пандемии для мировой экономики [158], [181].

В течение 1990-2000-х годов экономическая гиперглобализация обуславливала неуклонное возрастание неравенства. К. Харрингтон указал [254] на то, что в периоды глобальных кризисов всегда растет стоимость жизни и уровень неравенства, которое в нынешних условиях проявилось даже в распределении вакцин между развитыми и развивающимися странами. Это означает, что противоречия между разными группами стран будут усугубляться, и это будет наносить вред благосостоянию мировой экономике в целом. Имеющиеся оценки свидетельствуют не только о снижении ВВП, но и об ожидаемых исторических максимумах падения процентных ставок [185, с. 3, 24]. При этом процентные ставки будут снижаться в развитых странах, а в развивающихся странах – расти, что негативно скажется на обслуживании долга этих стран.

По всей видимости, неравенство будет усугубляться быстрее, чем в предыдущие кризисы, поскольку в развивающихся странах и наименее развитых странах меньше возможностей работать дистанционно. По оценкам Кугата Г., вследствие нынешнего кризиса уже произошло снижение показателя благосостояния развивающихся стран на 8 %, и это было преимущественно обусловлено снижением доходов [196]. Интересна точка зрения Рупа Л. [390], указывающего на то, что по мере снижения неравенства и экономического роста не обязательно сокращается бедность, поскольку специфика модели роста может повлиять на то, что у группы населения, которая расположена выше черты бедности, но ниже базового дохода, доходы будут возрастать. Исследователи (Рубини Н.) указывают [391] на рост неравенства даже в США, что обусловлено бурным развитием транснациональных технологических компаний (розничная торговля теряет три рабочих места по мере того, как одно рабочее место создается компанией Amazon). Бланшар О. полагает, что дифференциация стран в скорости восстановления их экономик будет совпадать с дифференциацией в их доходах [166].



Усугубление неравенства происходит в контексте экономической деглобализации, и некоторые стратегии модернизируют собственные стратегии развития. Так, новая стратегия Китая предполагает так называемую «двойную циркуляцию» [486] - внешнюю (контакты с остальным миром) и внутреннюю (развитие внутреннего спроса и инвестиций). За счет реализации данной стратегии Китай будет стремиться диверсифицировать свое участие и встроиться в большинство ГЦСС, став ведущим экспортером технологий в мире. Реализация экспортно-ориентированной модели Китая в последние десятилетия лишь усилилась за счет присоединения страны к ВТО, и это принесло немалые доходы страны, однако активная международная экспансия Китая принесла выгоды и развитым странам (дешевый импорт). Однако дальнейшего усиления открытости экономики Китая не произошло. Между тем, стратегию «двойной циркуляции» необходимо воспринимать как весьма агрессивную, поскольку она предусматривает весьма жесткую конкуренцию с ТНК развитых стран, в том числе и в новых отраслях. Что касается участия в ГЦСС, то Китай планирует увеличить доля внутренних компонентов в национальном производстве с 40 до 70 % в 2020-2025 гг. [280, с. 4]. При этом ключевыми инструментами замещения иностранных компаний китайскими явились государственное субсидирование, экспортный контроль и контроль над данными.

Растущее глобальное влияние ТНК Китая ведет к тому, что эта страна стремится установить собственные правила будущей международной торговли, а развитие экспорта страны основано на таких масштабных инициативах как «Один пояс – один путь». Параллельно крупные ТНК развитых стран, работающих в Китае, уже испытывают давление и, по всей видимости, вскоре перенесут в Китай свои исследования и разработки, которые традиционно были сконцентрированы в странах происхождения этих ТНК.

Таким образом, деформация экономической глобализации продолжится, что негативно скажется на трансграничной торговле и ПИИ, и в данном контексте ведущие ТНК продолжают трансформацию своих стратегий. Адаптация ТНК к условиям все более турбулентной международной предпринимательской

среды (например, в форме беспрецедентного развития онлайн-торговли) продолжится, что, на наш взгляд, будет вести к снижению ликвидности компаний, росту издержек и безработицы.

Отметим, что ТНК и их зарубежные подразделения адаптируются к кризисам и быстро восстанавливаются после них по сравнению с малыми национальными компаниями. Устойчивость ТНК в принимающих странах будет способствовать более быстрому их послекризисному восстановлению.

Одним из направлений реализации послекризисных стратегий развития ТНК является *повышение устойчивости их ГЦСС*. Некоторые исследователи указывают [150], что акцент бизнеса постепенно смещается с эффективности на достижение устойчивости, однако ТНК в большей степени полагаются на устойчивость сетей своего международного производства и повышение конкурентоспособности, а регулирующие органы связывают устойчивость со снижением глобальной взаимозависимости. Что касается реструктуризации сетей, то это один из доступных вариантов для ТНК с точки зрения эффективных инструментов повышения устойчивости своих ГЦСС.

Создание ТНК своих сетей международного производства традиционно было обусловлено целями снижения издержек, доступа сырью, расширением рынка, что в конечном итоге положительно скажется на операционной эффективности. В результате развились сложные, длинные и разрозненные в географическом отношении сети производства и поставщиков. При этом и ранее существовали опасения по поводу хрупкости этих ГЦСС. Еще за десятилетие до пандемии имело место действие экзогенных негативных шоков для международного производства, при этом ГЦСС усиливали и передавали эти шоки на большие расстояния. В условиях пандемии комбинация экзогенных проблем в виде пика спроса с торговыми ограничениями также показали уязвимость ГЦСС, в рамках которых оказываются медицинские услуги (длительное время после вспышки пандемии в мире наблюдался дефицит средств индивидуальной защиты). Дело в том, что ГЦСС по медицинским изделиям были сконфигурированы так, что они

были вертикально концентрированы, и на Китай приходилось половина мирового экспорта масок. При этом, как указывают исследователи [235], эта бизнес-модель ориентировалась на низкие запасы, бережливое производство и поставки «точно в срок», поэтому отрасль не могла оперативно отреагировать на шок спроса.

Среди других секторов отрасли обрабатывающей промышленности также столкнулись с проблемами в цепочках поставок. Эти отрасли в существенной степени зависят от импортных поставок критически значимых ресурсов, которые были заблокированы. Так, многие производители автомобилей, расположенные вне Китая, пострадали от нехватки компонентов, поставляемых из этой страны.

В целом, по данным ЮНКТАД, ссылающейся на результаты опросов руководителей бизнеса [452, с. 170], большинство компаний указывали на хрупкость ГЦСС, и в качестве мер противостояния кризису они предлагали консолидацию своих домашних операций, изменения в структуре ГЦСС, дополнительные инвестиции, диверсификацию производства за пределами Китая (ключевого поставщика), а также стратегию ниаршоринга (перенос производства в соседние страны).

Решения ТНК в данной связи сводятся к: реструктуризации сети, включая изменение размещения производства (т.е. продажа активов и перенаправление потоков ПИИ); совершенствованию управления рисками ГЦСС для достижения ею большей гибкости; дополнительным мерам по снижению рисков сбоя в ГЦСС.

Реструктуризация производственной сети ТНК может предполагать перестройку ГЦСС по таким направлениям как решоринг, ниаршоринг и диверсификация. Решоринг и ниаршоринг позволяют снять проблему взаимозависимости ГЦСС за счет уменьшения ее продолжительности, ограничения базы поставщиков и производства географическими границами своего региона, что способствует снижению рисков как поставок, так и производства. Диверсификация позволяет нейтрализовать проблему концентрации сетей и применять более разнообразные каналы распределения, позволяя также перемещать производство

ближе к рынкам. Отметим, что решоринг предполагает изъятие ПИИ, что негативно скажется как на их будущих потоках, так и на их накопленных объемах. Диверсификация изменяет природу ПИИ, поскольку от эффективности наблюдается переход к инвестициям, ориентированным на рынок. Отметим, что с начала пандемии реструктуризация, включая решоринг, с начала пандемии была в центре внимания ТНК. С одной стороны, для развивающихся стран решоринг предполагает снижение ПИИ в этих странах, однако диверсификация дает больше возможностей для ПИИ. В связи с этим, считаем невозможным трактовать реструктуризацию как явление, снижающее глобальность международных сетей производства.

В свою очередь, помимо реструктуризации ТНК могут прибегнуть к стратегии настраивания своих сетей международного производства на большую выживаемость. Таким образом, речь идет различных решениях по управлению рисками в рамках ГЦСС при помощи следующих инструментов: а) прозрачность, т.е. мониторинг и моделирование действий в ГЦСС на случай непредвиденных ситуаций посредством цифровых технологий, которые могут отслеживать сбои в ГЦСС; б) гибкость, т.е. обеспечение возможности перенастройки линий производства, распределения продукции, использования альтернативных решений в сфере логистики и транспорта; в) анализ и прогнозирование рынка, которые помогут устранить риски существенных колебаний спроса. Указанные меры не такие требовательные, как реструктуризация сети, хотя они могут требовать дополнительных больших капиталовложений в технологии контроля. Как указывают исследователи [169], они даже могут изменять операционные модели. Вместе с тем, эти меры не предполагают перемещения больших объемов материальных активов.

Отметим, что в последние десятилетия уязвимость ТНК возросла ввиду расширения их ГЦСС, поскольку растет географический охват и соответствующие риски. Однако решоринг позволяет сократить производственный процесс. Уйти от международной специализации к более коротким и локальным цепочкам поставок, которые, по мнению экспертов [415], являются более управляемыми и

уменьшают два ключевых риска – зависимость от других стран и широкий географический охват. Вместе с тем, в результате ниаширинга и решоринга риски будут концентрироваться внутри страны (эти риски просто становятся страновыми, но никуда не исчезают). Диверсификация является более предпочтительной с точки зрения управления рисками. Диверсифицированные сети производства лучше оснащены и более гибки, чтобы справляться с неожиданными потрясениями, однако они требуют больше инвестиций для осуществления координации и контроля. К тому же, диверсификация предполагает географически распределенное и локализованное производство, приближая его к конечным потребительским рынкам, а распределенное производство может быть обеспечено новыми цифровыми технологиями – IoT, аддитивное производство и т.д. В целом решоринг и диверсификация применялись еще до пандемии, в условиях отсутствия карантинных ограничений, и тогда эти стратегии были обусловлены эскалацией межстрановых торговых конфликтов (повышением тарифов [156]), и актуальность этой проблемы пока остается высокой.

В рамках ТНК устойчивость сетей достигается на основе перехода от длинных и концентрированных их конфигураций к коротким и распределенным на основе ниаширинга, решоринга и диверсификации (рис. 8).



**Рис. 8. Сетевые конфигурации в разрезе отдельных отраслей**

Если рассматривать архетипическую конфигурацию ГЦСС, то наиболее уязвимыми отраслями по данному критерию будут легкая промышленность, производство и автомобилестроение, и на эти отрасли приходится 20 % глобальных ПИИ, осуществляемых в «гринфилд»-проекты, а в совокупных ПИИ в мировом промышленном производстве эти отрасли «поглощают» уже 50 % ПИИ. Кроме того, указанные отрасли являлись основой индустриализации экономик развивающихся стран, а их роль в развитии международного производства особенно высока. Поэтому реконфигурация данных отраслей может повлечь ряд негативных последствий. В тех же отраслях, где степень воздействия средняя

(пищевая, фармацевтическая промышленность, отрасли сферы услуг), цепочки являются региональными, более короткими и концентрированными. Наконец, меньше всего подвержены описываемым рискам сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность, поскольку эти отрасли в большей степени зависят от местоположения и для них характерны самые короткие ГЦСС.

Отрасли с интенсивным использованием ГЦСС подвержены в большей степени рискам поставок, и барьеры для реструктуризации у этих отраслей самые высокие, а конфигурации сетей этих отраслей – рентабельны (табл. 26-27).

**Таблица 26. Показатели капиталоемкости и трудоемкости по отраслям в 2015-2019 гг.**

Степень подверженности риску	Отрасль	Доля «гринфилд-проектов» в ПИИ в отрасли, %	Капиталоемкость	Трудоемкость
Высокая	Автомобилестроение	8	58	4,6
	Производство электроники	6	45	4,3
	Машины и оборудование	2	15	5,5
	Текстиль и одежда	3	16	6,7
Средняя	Бизнес-услуги	9	19	3,8
	Химическая промышленность	13	116	1,1
	Финансовые услуги	3	25	2,6
	Пищевая промышленность	3	43	3,6
	Фармацевтика	2	36	2,4
Низкая	Сельское хозяйство	0	40	5,0
	Горнодобывающая промышленность	4	391	0,7
	Транспорт и логистика	5	57	1,9

**Таблица 27. Показатели капиталоемкости и трудоемкости по подотраслям в 2015-2019 гг.**

Отрасль	Подотрасль	Доля «гринфилд-проектов» в ПИИ в отрасли, %	Капиталоемкость	Трудоемкость
Автомобилестроение	Производство компонентов	28	36	7,0
	ОЕМ-производство	54	134	3,1
Электроника	Батареи	13	159	3,1
	Коммуникационное оборудование	10	21	8,5
	Компьютеры	4	15	8,6
	Бытовая техника	3	32	7,3
	Полупроводники	30	194	1,4

Машины и оборудование	Двигатели и турбины	11	34	4,2
	Промышленное оборудование	68	13	6,1
	Медицинское оборудование	21	19	4,6
Текстиль и одежда	Одежда	88	14	6,2
	Текстиль	12	51	9,2

Примечание: \* средний объем инвестиций, млн. долл., \*\* среднее количество рабочих мест на вложенный миллион долларов.

Источник: таблицы 26-27 составлены по [452, С. 176].

Для таких капиталоемких отраслей, как автомобилестроение и производство электроники, важным принципом является эффект масштаба, реализуемый концентрированными и специализированными центрами производства, для оптимизации затрат и повышения общей эффективности. В трудоемких отраслях (легкая промышленность) для минимизации издержек производства традиционно использовались различия между странами в стоимости трудовых ресурсов. Именно поэтому решоринг охватывает в основном капиталоемкие отрасли. Физический решоринг материальных активов ведет к невозвратным издержкам (в виде, например, уменьшения производственных мощностей и дополнительных издержек по созданию новых мощностей).

Однако без наличия определенных стимулов или давления со стороны государства большинство отраслей вряд ли будет прибегать к реструктуризации. К тому же, имеются и внутриотраслевые различия, например, производство оригинального оборудования в автомобилестроении более капиталоемко, чем производство компонентов. Аналогично в электронике производство бытовой техники менее капиталоемко, чем выпуск полупроводников или батарей. Вместе с тем, в долгосрочной перспективе реструктуризация сетей и устойчивость ГЦСС станут более значимыми, поскольку влияние процессов цифровой трансформации будет более обширным, что приведет к большему рассеиванию (распределению) производства, регионализации и решорингу.

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



Как мы уже указывали ранее, в современных условиях функционирования мирового рынка ИТ наблюдается масштабное развитие международных компаний – технологических гигантов, для которых характерна постоянная диверсификация внешнеэкономической деятельности. По мере всеобъемлющего воздействия процессов цифровизации мировой экономики появилась необходимость принципиально нового класса компаний, занимающихся технологическими разработками нового поколения. При этом разработка технологий для таких компаний стала ключевым и порой единственным направлением их международной специализации. За сравнительно короткий период времени эти технологические гиганты существенно нарастили свою капитализацию и стали общемировыми лидерами не только по этому показателю, но и по стоимости своих глобальных брендов (табл. 32).

**Таблица 32. Рейтинг ведущих глобальных брендов по показателю их стоимости, 2023-2024 гг.**

Позиция		Наименование	Страна	Отрасль	Стоимость бренда, млрд. долл.	
2024 г.	2023 г.				2024 г.	2023 г.
1	2	Apple	США	ИТ	516,6	297,5
2	4	Microsoft	США	ИТ	340,4	191,6
3	3	Google	США	ИТ	333,4	281,4
4	1	Amazon	США	Ритейл	308,9	299,3
5	6	Samsung Group	Южная Корея	Электроника	99,4	99,7
6	5	Walmart	США	Ритейл	96,8	113,4
7	10	TikTok/Douyin	Китай	ИТ	84,2	65,7
8	14	Facebook	США	ИТ	75,7	59,0
9	11	Deutsche Telekom	Германия	Телекоммуникации	73,3	62,9
10	7	ICBC	Китай	Банк	71,8	69,5

Источник: составлено по: [240].

Технологические компании занимают аналогичные высокие позиции в других рейтингах самых дорогих брендов, а также в рейтинге наиболее «уважаемых» компаний по версии Fortune, и, наконец, в рейтинге самых дорогих компаний мира (по показателю рыночной капитализации, табл. 33).

**Таблица 33. Самые дорогие компании мира в 2024 году**

№ п.п.	Наименование	Капитализация, млрд. долл. США	№ п.п.	Наименование	Капитализация, млрд. долл. США
1	Apple	2535	6	Berkshire Hathaway	659
2	Microsoft	2089	7	Tesla	602
3	Saudi Aramco	1882	8	Meta Platforms	534
4	Alphabet	1354	9	Visa	456
5	Amazon	1006	10	Tencent	455

Источник: составлено по [126].

Международные компании – технологические гиганты в современных условиях могут использовать либо стратегии органического роста, либо стремятся к партнерствам, а также трансграничным слияниям и поглощениям. В целом, мы выделяем следующие *типы стратегий* рассматриваемых компаний: 1) инновационная стратегия, в которой инновации рассматриваются в качестве ключевого фактора роста, и данная стратегия часто реализуется компанией самостоятельно; 2) стратегия трансграничных слияний и поглощений, когда малые компании или цифровые стартапы – лидеры на рынке определенных товаров/услуг могут являться привлекательными объектами для поглощений со стороны технологических гигантов, поскольку выгоднее и проще купить имеющуюся технологию, чем нести затраты по ее самостоятельной разработке; 3) партнерство, являющееся наиболее популярной стратегией для технологических гигантов, и оно основано на сотрудничестве с компаниями, предоставляющими специализированные технологии и услуги, и за счет партнерства формируется бизнес-экосистема, в которой возможно обеспечить предоставление комплекса услуг; 4) секторный маркетинг, когда технологическая компания индивидуализирует свою продукцию для разных пользователей и секторов рынка (таким образом, компания получает доход от одного продукта, создавая его более простые и оригинальные версии); 5) стратегия открытия новых каналов распределения; для минимизации затрат и охвата большого числа мелких клиентов технологические компании назначают поставщиков услуг, партнеров и дистрибьюторов,

занимающихся поддержкой и продвижением продукции компании (эти партнеры, в частности, могут оказывать дополнительные сервисные и послепродажные услуги, которые технологическая компания не может предоставить).

Уже к середине 2020 года рыночная капитализация «Большой пятерки технологических гигантов» США (Amazon, Apple, Microsoft, Facebook и Google) превысила капитализацию рынка акций всей Европы (9,1 трлн. долл.), хотя еще в 2007 г. компании США по этому показателю уступали Европе в четыре раза. Примечательно, что «Большая пятерка» демонстрирует уверенный рост капитализации даже в условиях нынешнего глобального кризиса, и эти компании доминируют также на всех зарубежных рынках, не оставляя возможностей для выживания для локальных, не менее влиятельных игроков. Такое доминирование привело к тому, что регуляторы ЕС планируют ограничить мощь ГЦП, исходя из критерия числа их пользователей и доли на рынке (по доходу). Помимо указанных компаний США ограничения коснутся также крупнейших технологических компаний Китая – Alibaba, Baidu и Tencent [25, с. 708].

Ожидается, что в 2021 году объем мирового рынка высоких технологий составит 5 трлн. долл. с доминирующей долей США в размере 33 %, а также стран АТР в размере 32 % [281]. Отметим, что толчок интенсивному развитию технологических корпораций был положен еще во времена президентства Б. Клинтона, когда для интернет-бизнеса было либерализовано (ослаблено) налоговое законодательство, фактически сформировав для него цифровую зону свободной торговли. Новая форма цифрового капитализма, связанная с невмешательством государства, породило доминирование наиболее успешных компаний в отдельных секторах (Amazon – в ритейле, Facebook – в социальных сетях, Google – в системах поиска). Данные ТНК последовательно укреплялись на рынке, осуществляя масштабные капиталовложения в проприетарную инфраструктуру (центры обработки данных, где собираются огромные массивы данных о потребителях, отрабатываются алгоритмы обработки данных). Такой подход в стратегии технологических гигантов предоставил им еще больше конкурентных преимуществ, следствием чего явился взрывной и беспрецедентный

рост их капитализации. Вместе с тем, при реализации стратегий этих компаний все чаще отмечались недобросовестные практики. Выйдя за рамки экономики мирового технологического рынка, данные компании уже стали серьезной политической силой, поэтому их собственные корпоративные нормативно-правовые акты предоставляют им право монопольного распоряжения контентом на своих платформах. Для защиты своего монополистического положения, они всячески избегают контроля со стороны правительств над конфиденциальностью данных и контентом, а также всего, что может привести к ужесточению их налогообложения. Так, по оценкам, только в 2020 году интернет-компании затратили около 81 млн. долл. на поддержку политиков (для сравнения: в 2010 году – лишь 17 млн. долл.).

В данном разделе стратегии технологических гигантов были нами рассмотрены на примере кейсов конкретных компаний по трем направлениям: развития мирового рынка облачных ИТ, а также оценки стратегических приоритетов и международных конкурентных преимуществ крупных компаний Apple, Facebook и Amazon.

Специфическим сегментом мирового технологического рынка выступают *облачные ИТ*, и это один из быстроразвивающихся сегментов, потому что многие ТНК переходят к масштабному использованию облачных ИТ в своих стратегиях. На современном этапе речь идет о стратегии гибридных и мультиоблачных облаков, использование которых расширилось в период нынешнего глобального экономического кризиса. Оптимизация существующей стратегии использования облаков пятый год находится на первом месте среди приоритетов компаний. Опросы показали, что 80 % руководителей крупных технологических компаний ускорили переход их бизнес-процессов в облачные инфраструктуры в период кризиса. В ближайшие пять лет до 95 % нагрузки будет перемещено в облачные сервисы [186].

В сфере облачных ИТ лидирующие позиции принадлежат США и Китаю, на которые приходится 75 % соответствующего мирового рынка. За счет облачных ИТ многие технологические гиганты резко увеличили свою капитализацию

во время пандемии. Азия уже считается одним из самых продвинутых в технологическом аспекте регионов и почти все современные компании Китая, Сингапура, Тайваня, Южной Кореи и Японии используют облачные вычисления в виде SaaS (онлайн-сервисов), PaaS (облачные платформенные сервисы) и IaaS(облачные инфраструктуры).

Наиболее известным азиатским технологическим гигантом является компания Alibaba Group (Китай), больше известная по своей онлайн-платформе электронной торговли AliExpress.com. В 2020 компания объявила о намерении большей концентрации усилий на развитии сегмента облачных технологий, запланировав инвестиции в него в размере 28 млрд. долл. Данные капиталовложения охватят широкий спектр аспектов, включая развитие облачной инфраструктуры, модернизацию дата-центров, производство специального оборудования. Уже за 2020 год компания достигла роста выручки от услуг облачных технологий на 60 %, имея дата-центры в более чем 20 странах мира и лидируя на рынке Китая (44,5 % национального рынка) и стран АТР. В Азии одним из ближайших конкурентов подразделения Alibaba Cloud являются компании Tencent Cloud и Baidu Cloud, доля на рынке Азии которых составляет 13,9 % и 8,6 % соответственно [142]. Преимуществами использования услуг облачных технологий от Alibaba Group мы считаем: 1) безопасность, учитывая широкий опыт компании, владеющей множеством платформ электронной коммерции; 2) надежность, поскольку компания – первый сертифицированный поставщик облачной безопасности; 3) компания выступает крупнейшим поставщиком облачных вычислений в Китае, а также в мире; 4) наличие гибридных возможностей и высокой степени масштабируемости, крупнейшей гибридной архитектурой в мире.

Второй по значимости крупнейшей технологической компанией Китая является Tencent Holdings, известная своим многофункциональным мессенджером WeChat (аналог WhatsApp в Китае), а также популярным цифровым банком WeBank. В условиях кризиса стратегия Tencent была направлена на приобретение дополнительных конкурентных преимуществ на облачном рынке, и данная стратегия была достаточно агрессивной. Уровень конкуренции с Alibaba достаточно

жесткий, вплоть до соперничества за каждую сделку. Компания существенно расширила использование собственных облачных сервисов и присоединилась к правительственной инициативе поддержки облачными сервисами пострадавших от пандемии малых предприятий. В частности, в 2020 году было объявлено о намерении инвестировать на технологическую инфраструктуру, включающую облачные вычисления, до 70 млрд. в течение ближайших пяти лет.

Наконец, третьей ключевой технологической компанией, специализирующаяся как ГЦП и поисковая система, является Baidu, которая помимо возможностей ИИ имеет уникальные возможности по обработке естественного языка (англ. – NLP, Natural Language Processing, NLP) и в разработке голосового помощника, распознавании тел и лиц, машинном обучении. Подразделение Baidu Cloud – единственный поставщик, уже коммерциализировавший NLP в масштабах облачных сервисов. Как платформа ИИ компания сосредоточена на том, чтобы расширить возможности других компаний. Компания является ведущим поставщиком облачных услуг и промышленного ИИ и рассматривает облачные сервисы ИИ как драйвер формирования новой инфраструктуры по ускорению интеллектуальной трансформации отраслей промышленности. Так, компания разработала две облачные платформы, снижающие порог для компаний, использующих технологии ИИ и уже использовавшие в финансах, энергетике и других отраслях.

Помимо Китая США – неизменный лидер облачных ИТ, используемых как органами государственного управления, так и компаниями. Крупнейшими технологическими гигантами в сфере облачных ИТ в стране являются Amazon с долей рынка в 50 %, а также Microsoft (27 %), Alphabet (9 %) и IBM (6 %).

Microsoft является транснациональным лидером в сфере разработки программного обеспечения и в последние годы развивает сферу облачных ИТ на основе платформы Microsoft Azure, активно используемой компаниями, вузами и домохозяйствами. Компанией Alphabet, больше известной сервисами Google, разработана платформа Google Cloud, являющаяся поставщиком ресурсов для разработки приложений в сети Интернет. Наконец, компания IBM, известная в

мире как ведущий производитель и экспортер суперкомпьютеров и серверов, также формирует собственную облачную инфраструктуру на базе компании Soft Layer, приобретенной еще в 2013 году. В настоящее время весь облачный потенциал интегрирован в единый бренд – IBM Cloud. На фоне пандемии компания увеличила свои инвестиции в инфраструктуры облачных вычислений.

Если говорить о стратегических конкурентных преимуществах, которые приобретают компании, использующие облачные ИТ, то почти все компании в условиях пандемии усиливают свой облачный потенциал. Вместе с тем, для повышения конкурентоспособности в данной сфере компании в наибольшей степени учитывают следующие факторы: 1) T2M (Time-to-Market), означающий время от разработки идеи до ее реализации на рынке (данный показатель является надежной мерой оценки конкурентоспособности, поскольку, например цифровые стартапы способны выводить на рынок новые решения в сфере облачных ИТ ежемесячно); 2) капитальные затраты: вследствие кризиса многие компания попытались уменьшить инвестиции в крупные проекты (Вэйланд М. отмечает [466], что в данной связи одним из решений стало инвестирование в уже готовые облачные решения, а также выход на рынок электронной коммерции); 3) должное соответствие регулирования ввиду усиления контроля со стороны государств над сектором ИТ, целью чего, в частности, является защита пользователей от кражи их персональных данных (в этой связи следует вступившее в 2018 г. положение в ЕС о защите данных (GDPR, General Data Protection Regulation); 4) удовлетворенности потребителей качеством товаров/услуг, который, по мнению Фертика М. [227], используется как ключевой многими компаниями, поскольку удовлетворенность клиента означает возможность его вовлечения в покупку все новой продукции.

Эффективность от использования облачных ИТ способствует росту конкурентоспособности компаний, что, на наш взгляд, подтверждается следующими параметрами: 1) ускорение масштабирования бизнеса и сокращение T2M, которое, по результатам некоторых исследований [135], снижается в среднем на 20 %

и ускоряет процесс вывода компаниями новых продуктов на рынок [149]; 2) возможность перевода капитальных затрат в операционные. Обычно схема работы с провайдерами является системой по подписке, когда клиенты оплачивают лишь время использования услуг и не тратят крупные средства на собственное оборудование, поэтому кратко- и среднесрочные проекты реализуются быстрее и выгоднее (за счет уменьшения капитальных затрат), бизнес в целом работает гибче, а риск простоя оборудования минимизируется [400]. 3) частичное выполнение требований регулятора, поскольку компания, использующая облачные решения провайдера, выполняет все обязательства по защите личных данных; 4) рост удовлетворенности клиентов качеством продукции, поскольку, если компания не будет использовать облачные сервисы, это является риском для обеспечения их бесперебойного доступа пользователей к сервисам, в противном случае они уйдут к конкурирующим компаниям. Кроме того, облачные технологии способствуют достижению повышенной вовлеченности персонала в работу компании [25, с. 711].

Компания Amazon также является одним из технологических гигантов, входящих в «Большую пятерку» компаний; она лидирует в сфере облачных ИТ, хотя начинала свой бизнес в качестве небольшого магазина по продаже книг. В настоящее время международная специализация компании – облачные ИТ. В основе стратегии компании лежит акцент на расширении каналов современной международной торговли. Компания имеет собственную платформу облачных вычислений – Amazon Web Service (AWS), включающая комбинацию трех известных направлений оказания облачных услуг (IaaS, PaaS и SaaS), т.е. предлагающая такие инструменты как службы доставки контента, хранение баз данных и вычислительные мощности. Изначально платформа была запущена в 2006 году для управления розничными онлайн-продажами Amazon. Постепенно AWS стала «первопроходцем» в сфере облачных вычислений, следствием чего стало создание аналогичных продуктов от конкурирующих компаний – Google Cloud в 2008 году и Microsoft Azure в 2010 году.



В настоящее время AWS оперирует с центрами обработки данных, находящихся в 190 странах, и ее сервисам пользуются частные, некоммерческие организации, а также ВУЗы и государственные учреждения. Такой высокий уровень доверия со стороны потребителей, на наш взгляд, обусловлен следующими *конкурентными преимуществами* стратегии компании: 1) «первопроходство» в технологии, когда компания стала олицетворением лидерства в сфере облачных вычислений; 2) особое отношение к своей продукции, поскольку первоначально облачные сервисы компания стала разрабатывать только для себя; 3) одержимость потребителями благодаря эффективной коммуникации между потребителями и компанией (клиент считается точкой отсчета в развитии компании, его доверие является признаком конкурентоспособности); 4) сервисы, являющиеся центральным ядром AWS и корпоративной структуры; 5) наличие гипермаркета сервисов, которые, помимо облачных технологий, выполняют различные задачи (например, хранение данных); 6) постоянное совершенствование сервисов в стремлении компании сохранить лидерство, а также упростить внедрение облачных ИТ при помощи управляемых услуг.

В условиях пандемии в 2020 году AWS продемонстрировала рост выручки на 30 %, и карантинные ограничения, связанные с распространением удаленной работы и дистанционного обучения, привели к повышенному спросу на инфраструктуру компании Amazon, но параллельно росло число пользователей онлайн-сервисов компании для развлекательных целей и покупок. В итоге в 2019-2020 гг. прибыль компании возросла с 9,2 до 13,5 млрд. долл. (47 %) при том, что чистые продажи выросли на 28 %, а операционные расходы – лишь на 23,2 % [146, с. 65-67]. Значимым аспектом стало распространение Amazon собственной программы обучения для привлечения внимания людей к использованию облачных ИТ. Кроме того, были заключены крупные «облачные» контракты с другими крупными игроками рынка. В настоящее время деятельность платформы AWS охватывает 80 зон в 25 регионах мира, и в ближайшее время планируется развернуть еще 15 зон в 5 регионах.

С учетом вышеизложенного, в современных условиях актуализируются проблемы и направления стратегического менеджмента международных компаний - технологических гигантов в условиях развития облачных информационных технологий. Использование облачных ИТ становится важнейшим конкурентным преимуществом как традиционных ТНК, так и международных компаний – технологических гигантов. Кроме того, развитие облачных ИТ обеспечило рост мирового рынка технологий в целом и повысило доступность облачных сервисов на ГЦП. Внедрение таких технологий в структуру работы ТНК не только повышает их возможности с точки зрения роста прибыли и снижения затрат, но и упрощает процесс управляемости компании, делает его доступным в любое время из любого места. Это особенно важно в условиях громоздких и негибких иерархических структур традиционных ТНК, которые формировались в последние десятилетия. Облачные ИТ решают в данном контексте задачи: а) повышения доступности информации, когда менеджмент компании осуществляет управление из любой точки мира при помощи одного простого устройства; б) оперативность принятия управленческих решений на основе постоянно актуализирующихся данных; в) повышение эффективности работы персонала компании, который не будет отвлекаться от решения текущих задач; г) повышение качества оказываемых услуг, поскольку на основе облачных решений уменьшается время обработки запросов потребителей [25, с. 712-713].

Указанные преимущества привели к росту объема мирового рынка облачных вычислений к 2020 году до 330 млрд. долл., и быстрый рост рынка обусловлен тем, что сегодня почти нет никаких ограничений в использовании облачных ИТ, которые активно внедряются в корпоративные стратегии компаний. Наибольшую долю на рынке занимают облачные технологии в сегменте SaaS (63,6 %) [267]. Для современных ТНК облачные ИТ оказывают неоценимую поддержку масштабированию их международного бизнеса, а также модернизации ГЦСС с точки зрения достижения их большей гибкости и повышения эффективности взаимодействия бизнес-процессов, в том числе на трансграничном уровне.

В контексте повышения конкурентоспособности ТНК на зарубежных рынках может применяться широкий спектр облачных ИТ: гибкие бессерверные вычисления, гибридные облака и пр. Особое место занимает мировой рынок гибридных облаков, выросший только в 2019-2020 гг. с 227 до 266 млрд. долл. [98]. Кроме того, актуальным и перспективным направлением является создание облачных контейнеров

Для оценки стратегических аспектов развития технологических гигантов в международной предпринимательской среде мы рассмотрели позиционирование на мировом рынке его крупнейшего представителя – компании *Apple Inc* (далее – Apple), одноименный бренд которого является самым дорогим в мире. Развитие компании с 1970-х годов происходило посредством расширения ассортимента продукции (от настольных компьютеров и ноутбуков компания перешла к революционным предложениям на мировом рынке смартфонов). В последние десять лет наблюдался взрывной рост капитализации, выручки и прибыли компании, а ее продукция стала распространяться на рынки всех стран мира. Стратегия международного брендинга компании сфокусирована преимущественно на эмоциях, подчеркивающих индивидуальность бренда, а в основе архитектуры самого бренда лежит поддержка компанией его монолитной идентичности.

Если рассматривать портфель корпоративных продуктов в контексте общеизвестной матрицы BCG [143], то в нем наблюдаются: 1) давно существующие на рынке продукты, занимающие ключевую долю на мировом рынке (iTunes, iPhone Macintosh, , Iwatch) – «дойные коровы»; 2) товары, реализующиеся на высококонкурентных рынках, требующие большого объема денежных средств от компании, чтобы удерживать эти конкурентные преимущества (iBooks, iPad) – «звезды»; 3) товары с низкой долей на рынке, но все же обладающие большим потенциалом в перспективе (Apple TV) – «трудные дети»; товары с высокой долей на рынке, но их производство замещается интенсивным развитием сегмента другой, более популярной продукции (iPod) – «собаки».

В настоящее время компания Apple позиционирует себя на мировом рынке по диверсифицированному спектру товаров и услуг, включая цифровой контент

на своих устройствах. Являясь многонациональной технологической компанией и позиционируя себя в качестве глобального премиального бренда, компания предлагает продукцию с расширенными функциями, которые могут предполагать дополнительные затраты потребителями. В этом контексте целевой сегмент компании дополняется состоятельными потребителями, готовыми доплачивать за продвинутый дизайн и технологические новшества.

Поэтому компания ориентируется на широкий охват потребителей с разными характеристиками, однако основным ее целевым рынком являются потребители среднего/высшего класса более высокой премиальной цене. 94 % потребителей продукции Apple являются более состоятельными, чем покупатели смартфонов других брендов. Также огромным целевым рынком для компании являются миллениалы, увлекающиеся новыми технологиями больше других поколений. Кроме того, Apple ориентирована на любителей музыки (магазин iTunes).

Что касается реализации продукции, у компании имеется широкая сеть розничных магазинов по всему миру, а также интернет-магазинов, в которых продукция продается потребителям напрямую, без посредников, либо через косвенные каналы сбыта (например, операторов мобильной связи. Около 70 % объема сбыта приходится на косвенные каналы дистрибуции и 30 % - на прямые.

Можно выделить ключевые показатели, обеспечивающие лидирующие конкурентные позиции компании Apple на мировых рынках: 1) существенные денежные резервы ввиду высоких продаж и высокой маржи; 2) высокие расходы на исследования и разработки, способствующие постоянному выводу на рынок новаторской продукции; 3) наличие эффективной системы ритейла в США (450 собственных магазинов) и по всему миру; 3) широкое присутствие компании в сегменте онлайн-продаж, поскольку многие ГЦП сами продвигают бренд Apple по причине высокого спроса на его продукцию (успешная комбинация онлайн-продаж и розничной дистрибуции обеспечивают полный охват мирового рынка); 4) наличие статуса самого ценного бренда в мире, стоимость которого

постоянно растет и обеспечена высочайшей популярностью продукции и эффективными маркетинговыми коммуникациями бренда; 5) самая большая рыночная капитализация среди всех компаний мира, значительно превосходящая аналогичный показатель у других технологических гигантов; 6) статус самого крупного рекламодателя в мире.

Приступая к анализу *конкурентных стратегий* компании Apple на мировом рынке, отметим, что на корпоративном уровне эта конкуренция невысока, однако на уровне товаров эта конкуренция постоянна и существенна со стороны, прежде всего, такого гиганта как Samsung. В связи с этим, компания придерживается маркетинговой стратегии товарной дифференциации продукции для демонстрации отличий своих товаров от товаров конкурентов. Производство почти всей аппаратной продукции компании в настоящее время сконцентрировано у партнеров по аутсорсингу в странах Азии, а поставку промежуточной продукции (компонентов) также осуществляют партнеры по аутсорсингу из стран Европы, Азии и США. Несмотря на то, что на всех зарубежных рынках Apple предлагает единообразную продукцию, в отношении ее регионального производства предусмотрены отдельные структуры управления для лучшего соответствия партнером по сбыту и местоположению потребителей. В стратегии дифференциации ключевым аспектом представляется дизайн продукта с момента основания компании, поскольку, когда она представила свои первые iPad, iPhone, iPod, то в соответствующем сегменте мирового рынка не было аналогов такой продукции.

В своей *инновационной стратегии* компания традиционно известна своей приверженностью к разработке новой продукции на базе уникальной операционной системы, приложений и программного обеспечения. Такой подход позволяет минимизировать затраты и риски разработки продукта, позволяя постоянно внедрять все новые продукты, опережая конкурентов. Инновационная стратегия способствует повышению лояльности потребителей и является своего рода барьером для других конкурентов.

Помимо прочего, компания придерживается *стратегии премиального ценообразования*, устанавливая премиальную цену на продукцию и минимизируя

скидку для оптовиков. Высокие цены служат инструментом как сохранения прибыльности, так и усиления восприятия добавленной стоимости, являются ориентиром для конкурентов с эквивалентными продуктами. Мы отмечаем, что подобная ценовая стратегия разительно отличается от подходов других производителей аппаратных устройств, которые снижают цены, полагаясь на высокие объемы продаж. Сравнительно высокие цены на продукцию Apple дают потребителям ощущение эксклюзивности продукции. В свою очередь, в сфере продаж стратегия ценообразования распространяется и на дифференциацию на рынке ритейла.

Важную роль в реализации стратегии компании на мировом рынке играет эффективная и интегрированная ГЦСС, поскольку уникальная экосистема поставщиков, партнеров и разработчиков является неоспоримым конкурентным преимуществом Apple. В структуре собственности компании – производители микросхем, и она осуществляет контроль производства на основе соблюдения строгих стандартов для программного обеспечения, а также имеет свои магазины. Компания имеет связи с более чем 6 млн. независимыми разработчиками программного обеспечения – производителями приложений для продукции.

Кроме этого, Apple – одна из наиболее успешных компаний с точки зрения формирования лояльности к бренду, которая здесь чрезвычайно высока и позволила компании дифференцировать свою продукцию от аналогов Samsung, Microsoft и прочих конкурентов в разных сегментах. Взаимосвязь между разными видами продукции и сильный брендинг побуждают клиентов компании приобретать все новые и новые виды товаров у компании, что стало возможным на основе реализации концепции дифференциации бренда, эксклюзивности на рынке.

Таким образом, если рассматривать конкурентные позиции Apple в рамках традиционного SWOT-анализа, то к сильным сторонам компании мы относим: уникальный дизайн и инновационность продукции, эффективную и интегрированную ГЦСС, стратегия премиального ценообразования и агрессивного марке-

тинга, сильный бренд и высокий уровень лояльности к нему со стороны потребителей. В свою очередь, слабыми сторонами являются: краткий жизненный цикл продукции (который все более сокращается с выпуском новых моделей продукции), высокие цены и ограниченная сеть дистрибьюторов. В качестве возможностей для развития следует отнести: продолжающийся рост спроса на смартфоны на мировом рынке, возможности формирования стратегических партнерств с другими компаниями, создание новых видов продукции, а также расширение торговой сети. Наконец, угрозами для компании выступают: широкая имитация продукции компании, увеличение издержек на рабочую силу, а также агрессивная конкуренция на мировом рынке.

Стратегия компании в целом и так называемая «*стратегия интенсивного роста*» связаны со множеством аспектов деятельности компании. Общая стратегия – ключевая детерминанта реализации конкурентных преимуществ Apple перед другими компаниями. Стратегия интенсивного роста позволяет удерживать достигнутые на рынке позиции даже при высоких ценах на продукцию. Общая стратегия компании связана с известной моделью М. Портера, и представляет собой, по сути, широкую дифференциацию, позволяющую компании выделиться на рынке (уникальный дизайн комбинируется с сильным брендом), т.е. происходит выделение среди конкурентов не по ценовым, а по другим характеристикам, что, собственно, не позволяет компании быть ориентированной на всех потребителей, охватывая весь мировой рынок. Широкая дифференциация предполагает серьезный акцент на исследованиях и разработках уникальных предложений для выделения в конкурентной среде. Конкуренты должны использовать стратегии догоняющего развития, поэтому Apple должна постоянно разрабатывать новую продукцию (осуществлять постоянные инновации), что всегда опережает конкурентов. Для поддержания целостного охвата рынка компании не фокусируется на его отдельных сегментах, а осуществляет конкуренцию во всех сегментах рынка.

Упомянутая выше стратегия интенсивного роста, в свою очередь, предполагает: 1) разработку продукта как базис стратегии интенсивного роста, что

также предполагает рассмотрение инноваций как ключевого фактора успеха (интенсивный рост обеспечивается по мере роста доходов от новых моделей и продуктов); 2) проникновение на рынок, подразумевающее наращивание доли на мировом рынке за счет продажи большего числа товаров (работа с текущими целевыми рынками; увеличение авторизованных продавцов на имеющихся рынках; продвижение через онлайн-каналы); 3) развитие рынка, которое не так значимо в стратегии интенсивного роста, и предполагает либо выход на принципиально новые рынки, либо формирование новых рынков для новой продукции (такая стратегия применяется в основном в развивающихся странах, когда на рынок впервые вводится новый товар, например, Apple Watch).

В целом, применяемая универсальная международная стратегия широкой дифференциации позволяет компании существенно выделиться в конкурентной среде, однако инновационную политику компании следует считать ключевым конкурентным преимуществом. Вместе с тем, по мере роста международной конкуренции на рынке ИТ, компания нуждается в постоянном создании прорывных инноваций в части не только производства продукции, но которые охватывали бы также бизнес-модели, процессы, клиентский опыт и лидерство. Так, компания стремится предоставить своим потребителям наилучший пользовательский опыт за счет инновационного программного обеспечения, аппаратных средств и услуг. Компания также стремится к аутсорсингу в разработке цифрового контента и аппаратных/программных продуктов.

Именуемая также как «фабрика инноваций», компания Apple стремится к предложению новых прибыльных инноваций, используя разные экосистемы, интегрирующие глобальные сети, поставщиков, партнеров, сотрудников и клиентов. Постоянно проводится анализ мирового рынка на предмет наличия новых возможностей экспоненциального роста. Так, в условиях цифровой экономики компания добилась успехов в сфере ИИ, выполняющего свои функции и операции на обычных устройствах пользователей. Поэтому инновационная политика предполагает обширное проектирование и разработку собственных аппаратных



средств, операционных систем, прикладного программного обеспечения, решений в сфере инновационного дизайна, что обеспечивает уникальную и беспрецедентную лояльность среди потребителей.

Для некоторых современных ТНК характерны уникальные корпоративные стратегии на мировом рынке, и одной из таких компаний является *Facebook* (ныне переименована в *Meta*), специализирующаяся на разработке социальных сетей (*WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*), являющихся мощным инструментом предложения и продвижения товаров/услуг, интегрируя миллионы людей во всем мире. Сервисы компании изначально являлись коммуникативными, однако сегодня они позволяют пользователям разных стран осуществлять поиск товаров/услуг. Всеохватность и присутствие во всех регионах мира позволяет компании осуществлять продажу рекламных мест. В рейтинге ведущих цифровых компаний *Facebook* стабильно входит в пятерку лидеров [428]. Отметим, что по своей природе все ресурсы и продукты *Facebook* – нематериальные (это обстоятельство сказывается на стабильности показателей компании даже в условиях текущего кризиса, связанного с многочисленными карантинными ограничениями), а их использование не требует специальных компетенций в области ИТ. Продукты *Facebook* привлекают своих пользователей ввиду налаженной системы эффективных коммуникаций [25, с. 717-718].

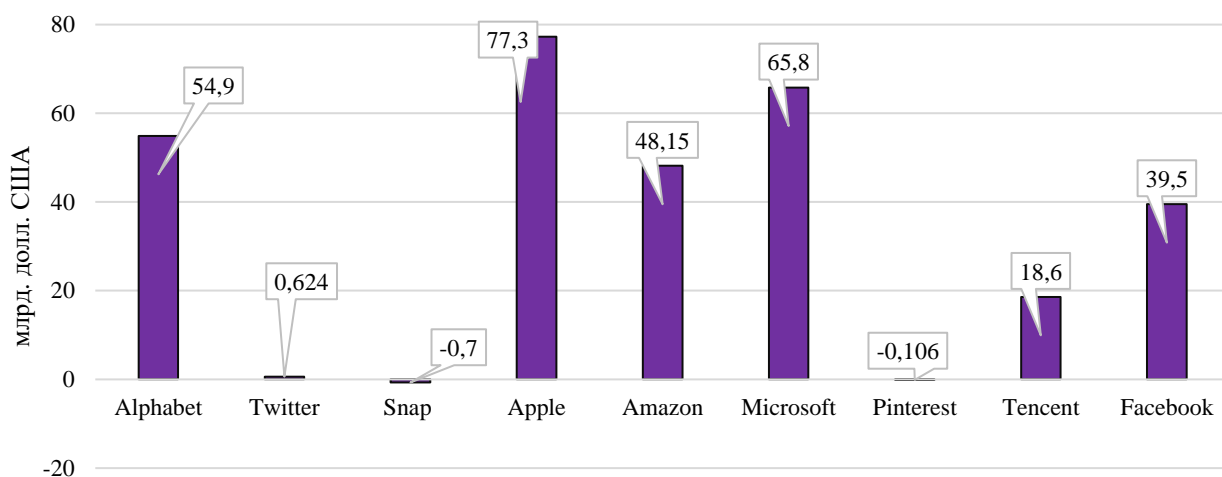
Популярность сервисов используется компанией в качестве основного фактора для развития рекламы, размещение которой приносит основной доход компании (98 % выручки). В этой связи следует отметить низкий уровень диверсификации компании в разрезе источников дохода, что, на наш взгляд делает ее зависимой от, во-первых, числа активных пользователей, а, во-вторых, от компаний, которые хотят разместить собственную рекламу на ресурсах *Facebook*.

Следует отметить, что на каждом из ресурсов компании число пользователей уже преодолело отметку в один миллиард пользователей и продолжает расти: если в 2018 году совокупное число пользователей сервисами компании составляло 2,64 млрд. человек, в 2019 г. – 2,89 млрд., а уже за 2020 год – 3,3 млрд. чел. [423]. Следует отметить удобство сервисов демонстрации рекламы на

Facebook, позволяющее размещать ее сразу на нескольких платформах. В условиях пандемии отмечалось незначительное снижение прибыли, получаемой компанией от рекламы, однако в предшествующие периоды наблюдался устойчивый прирост данного показателя (авторский анализ поквартальной динамики показал, что только в течение 2019 г. эта прибыль возросла на 40 %), и позднее положительная динамика восстановилась, достигнув докризисных показателей. Анализ величин коэффициента текущей ликвидности (6,08) и коэффициента быстрой ликвидности (5,19) по состоянию на начало 2021 года указывает нам на ликвидность и устойчивость компании.

Для компании характерно динамичное развитие и постоянное совершенствование своих сервисов, что позволило ей войти в «Большую пятерку» международных технологических гигантов, достигнув в 2021 году объема рыночной капитализации в 870 млрд. долл. (пятая позиция в мире). Многопрофильность компании обуславливает конкуренцию компании с различными другими субъектами, а также необходимость постоянной разработки уникальных приложений для удержания как рекламодателей, так и пользователей.

В связи с этим, к числу основных конкурентов Facebook в международной среде мы относим: холдинг Alphabet (ресурсы Google и Youtube); платформу социальных сетей Twitter; компанию Snap (основной инструмент – мессенджер Snapchat); Apple (конкуренция в индустрии устройств дополненной и виртуальной реальности, а также мессенджеров); Amazon (конкуренция в сфере розничной онлайн-торговли); Microsoft (конкуренция посредством сервисов Skype и LinkedIn, а также в сфере игровых консолей); Pinterest (платформа социальных сетей); Byte Dance (китайский холдинг, представленный популярнейшей социальной сетью TikTok); Tencent (китайский технологический гигант, владеющий популярным в Китае мессенджером WeChat. Если сравнивать прибыльность компании по показателю EBITDA с ее ключевыми конкурентами, то рассматриваемая нами компания уступает только другим компаниям – технологическим гигантам (рис. 10).



**Рис. 10. Сопоставление EBITDA в сегменте международных компаний – технологических гигантов**

Источник: составлено по данным отчетности рассматриваемых компаний.

Если анализировать показатель прибыльности из расчета на одну акцию, то получается, что компания находится в числе лидеров «Большой пятерки», а также характеризуется достаточно устойчивой величиной рентабельности активов (ROA), опережая всех конкурентов, что демонстрирует эффективное использование активов для генерации выручки при сравнительно небольшой численности персонала (табл. 34).

**Таблица 34. Анализ некоторых показателей крупнейших технологических компаний**

Наименование	Персонал, тыс. чел.	Размер прибыли на акцию, долл.	ROA, %	ROE, %
Alphabet	140	58,6	13,5	19
Amazon	1298	41,8	7,81	27,4
Apple	147	3,28	17,3	73,7
Facebook	61	10,1	19,9	25,4
Microsoft	163	5,76	15,1	40,1
Pinterest	2,7	-0,22	-5,13	13,3
Snap	3,9	-0,65	-20,9	-41,2
Tencent	86	16,5*	14,0	28,1
Twitter	5,5	-1,44	-8,71	-13,6

Источник: составлено по данным отчетности рассматриваемых компаний.

Если рассматривать показатель числа ежедневных посещений, то здесь Facebook уступает только сервисам компании Alphabet, однако по популярности

социальных сетей является безусловным лидером в мире, при этом три первые позиции в мире занимают сервисы Facebook – Facebook, Instagram и WhatsApp.

За годы своего существования компания привлекла на свои платформы большую часть населения мира. Вместе с тем, объективным вызовом для долгосрочной реализации международной стратегии Facebook является удержание сложившихся конкурентных преимуществ и сохранение устойчивых показателей развития. Поэтому компания стремится переходить в принципиально новые технологические ниши мирового рынка, и в этой связи перестраивает и модернизирует свою стратегию. Так, например, в условиях пандемии компании запустила сервис Facebook Shops, что стало актуальным в условиях закрытия многих физических магазинов. Данный сервис позволил отчасти адаптироваться малому бизнесу к условиям кризиса и упростить онлайн-торговлю. Кроме того, Facebook значительно расширяет свое присутствие в сфере компьютерных игр (охватывая в данном сегменте уже свыше 700 млн. пользователей) а также новых аудиосервисов. Также следует отметить о преимуществах компании как «первопроходца» на мировом рынке автономных устройств. За счет покупки в 2014 году молодой компании Oculus, компания Facebook перешла в сегмент аппаратных устройств для виртуальной реальности, достигнув в 2019 году 35 % доли на мировом рынке таких устройств. В условиях цифровизации компания существенно продвинулась в сегменте мирового рынка систем ИИ.

Успешная экспансия компании Facebook вызывает беспокойство со стороны национальных регуляторов США по поводу антиконкурентной политики, что, впрочем, касается также и других международных компаний – технологических гигантов. Вместе с тем, facebook апеллирует к своей важной социальной роли для борьбы с ростом глобальной конкуренции со стороны интернет-компаний Китая. Вместе с тем, органы государственной власти США настроены на разделение компании, чтобы она стала более инновационной и гибкой, что подчеркивает стремление государства к контролю над информацией, которая в настоящее время сконцентрирована у технологических гигантов.

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

### **5.1. Формирование стратегии внедрения и укрепления стратегических позиций технологических ТНК на российском рынке**

Настоящий раздел исследования охватывает результаты наших исследований, касающихся рассмотрения кейсов конкретных ТНК на отечественном рынке в контексте анализа: стратегий внедрения на рынок, инструментов повышения конкурентоспособности и укрепления стратегических позиций на данном рынке. Существуют разные формы внедрения зарубежных ТНК на российский рынок, а также участия российских компаний в процессах интернационализации. В данной связи мы солидарны с мнением И.М. Драпкина о том, что участие России в процессах международного аутсорсинга (которые, очевидно, будут налажены в рамках системы ТНК) может способствовать росту производительности труда отечественных компаний [18, с. 13]. Другие исследователи полагают, что, помимо встраивания в ГЦСС, для более эффективного участия в процессах международной кооперации российским компаниям необходима транснационализация [57, с. 21-22].

Рассматриваемый *инструментарий повышения конкурентоспособности технологических гигантов на российском рынке* представляется достаточно специфическим. Стратегия компании Apple на российском рынке достаточно уникальна, поскольку выход на зарубежные рынки эта компания осуществляет, обладая серьезным монополистическим преимуществом в виде уникальной технологии и продукции. В этом контексте международная стратегия компании рушит все сложившиеся стереотипы и концепции, заложенные в парадигме OLI, разработанной Дж. Даннингом и согласно которой устойчивое вхождение на зарубежный рынок для иностранной компании возможно лишь при совпадении трех видов преимуществ.

Следует отметить, что российский рынок не является приоритетным для компании Apple, и его доля в общемировых доходах компании невысока. Конкурентная среда для компании Apple на российском рынке смартфонов достаточно узка (на эту компанию приходится 11 % рынка) и представлена преимущественно продукцией компаний Samsung (доля на российском рынке – 28 %), Honor (21 %), Xiaomi (19 %) и Huawei (6,4 %). Таким образом, на пять флагманских компаний приходится 85 % российского рынка смартфонов. Однако продукция Apple реализуется по более высоким ценам, и если мы рассмотрим позиции компаний на рынке в стоимостном выражении, то на Apple приходится уже 36 % рынка, Samsung – 28 %, Honor – 13,5 %, Xiaomi – 13 %, Huawei – 14 %. Таким образом, всего две компании – Apple и Samsung – формируют 64 % стоимостного объема рынка смартфонов.

Аналогичная ситуация наблюдается, если к смартфонам добавить ноутбуки и планшеты – получится лидерство компании Apple на российском рынке в стоимостном выражении.

Ценовая конкуренция со стороны других производителей на российском рынке является достаточно жесткой. Кроме того, компания Apple уже испытывала давление со стороны антимонопольного законодательства, когда обвинялась в нарушении закона «О защите конкуренции» в части удержания монополично высоких цен на продукцию в 2016 году. Перспективы эффективной реализации конкурентной стратегии на российском рынке рассматриваются нами как неплохие и мы связываем их с наращиванием продаж на российском рынке, но это возможно лишь в случае снижения цен на продукцию. Последние имеют тенденцию к уменьшению в странах, где фиксируется девальвация национальных валют к доллару США (например, Турция, Бразилия). В свою очередь, повышение НДС уже привело к росту цен на российском рынке по некоторым моделям, и, помимо прочего, компания сузила спектр продаваемых моделей в РФ ввиду снижения их популярности. Не вся продукция компании на российском рынке будет иметь высокую конкурентоспособность.

В других сегментах российского рынка наблюдается отставание компании Apple от конкурентов (в частности, в музыкальных потоковых подписках компания серьезно уступает Spotify; в сегменте «умных динамиков» - Google и Amazon; по продажам персональных компьютеров – занимает только пятую позицию в стране). В связи с этим важным направлением стратегии компании становится обеспечение возможности для пользователей iPhone по взаимодействию с устройствами других компаний). В целом, для повышения эффективности конкурентной стратегии компании на российском рынке необходимы: расширение сети дистрибьюторов на основе новых партнерств; продвижение политики «быстрых инноваций» для запуска новых видов продукции; снижение цен на продукцию; выделение группы перспективных товаров на российском рынке и акцент исключительно на их продвижение.

К числу других ключевых технологических гигантов, успешно функционирующих на российском рынке, относится компания Facebook, деятельность которой в нашей стране поддерживается ростом числа пользователей сети Интернет, уровень проникновения которого уже составил 85 %. При этом очевидно преимущество персональных компьютеров и ноутбуков в загрузке веб-трафика в России (73 % трафика).

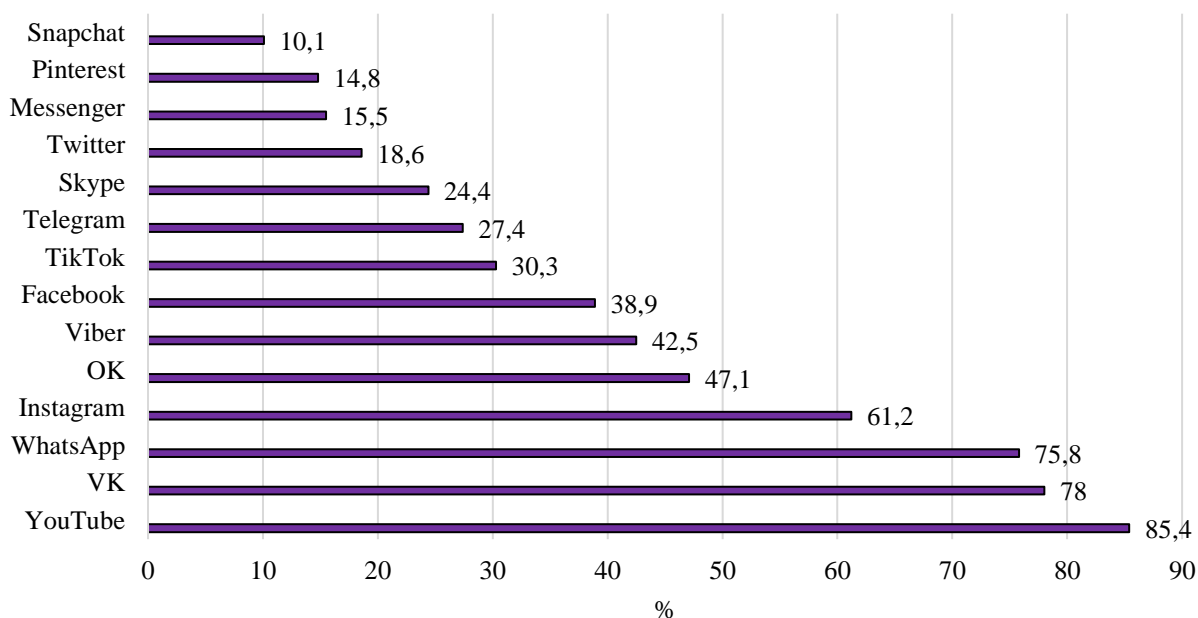
Социальные сети стали ключевым сегментом активности российских пользователей в сети Интернет. По состоянию на 2021 год в России – 99 млн. пользователей соцсетей. Крупные отечественные компании (табл. 36), помимо международных технологических гигантов, обеспечивают отечественный спрос на ИТ.

**Таблица 36. Ранжирование российских интернет-компаний по уровню рыночной капитализации, млрд. долл., 2022 г.**

№ п.п.	Наименование	Капитализация	№ п.п.	Наименование	Капитализация
1	Яндекс	17,4	6	ЦФТ	2,58
2	Wildberries	7,64	7	Head Hunter	2,39
3	Avito	6,23	8	Лаборатория Касперского	2,38
4	Ozon	4,71	9	Aliexpress Россия	1,91
5	1С	2,67	10	VK	1,85

Источник: составлено по: [5].

На российском рынке основными конкурентами компании Facebook являются компании Mail.ru Group и Яндекс, хотя в сегменте социальных медиа Facebook – безусловный лидер, представленный такими платформами как WhatsApp, Instagram и Messenger (рис. 11), уступая лишь российской платформе VK и продукту Alphabet–YouTube.



**Рис. 11. Онлайн-платформы социальных медиа в РФ (исходя из критерия популярности, млн. пользователей)**

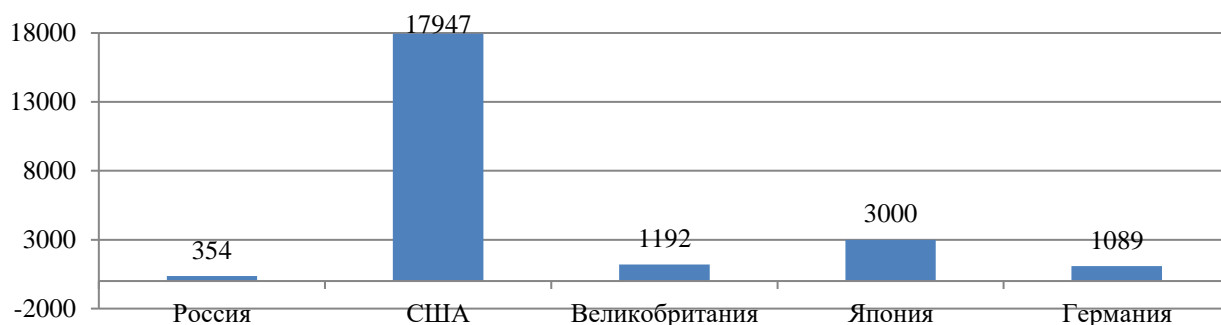
Вместе с тем, отметим, что платформы Instagram и Whatsapp являются узкоспециализированными, выбираемыми массово для социальных коммуникаций, платформе Facebook пока не удается привлечь большого числа пользователей ввиду: 1) непрозрачной политики хранения личных данных; 2) жесткой политикой модерации и цензурой; 3) наличия «умной ленты» отбора интересного контента, которая далека от совершенства и пользователи пока недовольны ею; 4) громоздким интерфейсом, требующим большого объема памяти на устройстве.

Также нами проанализировали *тренды конкуренции в сегменте российских облачных ИТ*. В таких странах как Китай и США облачные ИТ уже давно играют ключевую роль в развитии бизнеса, цифровизации инфраструктуры и



экспансии компаний на зарубежные рынки. Российский рынок облачных ИТ является развивающимся и большая его часть приходится на крупные города, а использование и внедрение облачных решений охватывает около 2 % предприятий. Вместе с тем, по мере роста присутствия зарубежных компаний в России, а также с учетом упрощения условий ведения бизнеса в нашей стране (28 позиция России в рейтинге Всемирного банка Doing Business [473, с. 4]), снижения налогового бремени для ИТ-компаний, рынок облачных ИТ в нашей стране начинает динамично развиваться. Реальным примером активного использования облачных ИТ является комплексная модернизация доступа к государственным услугам.

Находясь на раннем этапе своего развития, российский рынок облачных ИТ пока не испытывает существенной конкуренции, в связи с чем зарубежные ТНК готовы работать с российскими компаниями. Отмечается быстрый переход к программному обеспечению (от аппаратного обслуживания) по модели SaaS, однако в условиях пандемии наблюдался также быстрый рост сегментов PaaS и IaaS, стимулирующих разработку и развитие новых облачных сервисов. Вместе с тем, в России ключевой проблемой развития исследуемого нами рынка является дефицит центров обработки данных (ЦОД), большая часть которых приходится на Москву и Санкт-Петербург, а в сравнении с другими странами объем российского рынка ЦОД чрезвычайно мал (рис. 12).



**Рис. 12. Сопоставление объема российского рынка ЦОД с некоторыми развитыми странами, млн. долл.**

Источник: составлено по: [86, с. 13].

Вместе с тем, российские компании, несмотря на конкурентное давление, способны предлагать собственные облачные решения, которые, конечно, возможны в кооперации с крупными зарубежными игроками. Так, компания Mail.ru Group в сотрудничестве с AWS предлагает сервис Mail.ru Cloud Solutions (MCS), предоставляя облачную инфраструктуру IaaS для компаний разных размеров, однако уверенную динамику также демонстрируют платформенные сервисы PaaS. Соглашение с AWS было подписано в 2020 г., что предполагает большую интеграцию зарубежного и российского рынков облачных ИТ в рамках мультиоблака, что на наш взгляд, призвано обеспечить более быстрый и уверенный выход российских компаний на мировой рынок. Таким образом, в долгосрочном плане влияние компании Amazon на российский рынок возрастет, а для Mail.ru Cloud Solutions указанное партнерство расширяет возможности выхода на зарубежные рынки.

Кроме того, следует упомянуть и компанию КРОК, являющейся международной компанией российского происхождения и лидирующим поставщиком ИТ на российском рынке. Компания также специализируется на предоставлении облачных сервисов в сегменте B2B на базе собственной платформы, используя исключительно собственные и надежные дата-центры. Для AWS компанию КРОК можно считать успешным конкурентом, достигшим успехов как на российском, так и на мировом рынке. Только за в 2015-2020 гг. выручка компании возросла с 0,58 до 3,2 млрд. руб. [67].

Известный оператор мобильной связи МТС также предоставляет облачные сервисы в рамках своей экосистемы для крупным компаниям России и стран СНГ по модели IaaS на базе как собственных, так и партнерских дата-центров. Экосистема включает несколько провайдеров – собственных (например, #CloudMTS и IT-GRAD) и сторонних. Специализация МТС – облачные решения для крупных инфраструктурных проектов.

В целом, следует отметить активное развитие российского рынка облачных вычислений, и российские провайдеры уже предлагают конкурентоспособные (по сравнению с зарубежными поставщиками) услуги в данной сфере. По

данным проведенного опроса [85], 78 % отечественных компаний основной задачей внедрения облачных сервисов видят снижение затрат на ИТ, 50 % - минимизацию капитальных затрат, 39 % - ускорение вывода новых продуктов на рынок.

Интерес к российскому рынку имеют и крупные международные технологические гиганты, учитывая зарождающийся характер данного рынка. Так, провайдеры Google Cloud, Microsoft Azure, AWS готовы сотрудничать с российскими компаниями, и мы уже указали на наличие и эффективность таких партнерских соглашений. Именно партнерства являются мягкой формой интеграции на мировом рынке облачных ИТ, не нарушая законодательства разных стран о данных. Более того, проблемой, в частности, выступает то, что в России уже есть ограничения со стороны государства, по которым российским компаниям, чтобы сотрудничать с глобальными провайдерами, необходимо выполнение ряда условий. Вместе с тем, эти ограничения обходятся посредством организации совместных дата-центров.

Важным направлением нашего анализа также является анализ *антимонопольного регулирования* деятельности международных компаний – технологических гигантов на российском рынке [34]. В данной связи отметим, что в зарубежной практике уже накопилась достаточная практика в данной сфере. Так, еще в 2019 году регуляторами США начались расследования в отношении ключевых международных компаний – технологических гигантов (Amazon, Apple, Facebook, Google) по поводу их недобросовестных антиконкурентных практик. В частности, компания Google была обвинена в недобросовестной конкуренции, а именно в монополизации рынка поиска в Интернет [178], в результате которой доля Google на мировом рынке поисковых систем составила 80 %, а в США – 88 %, что было обусловлено не предложением уникальных с точки зрения качества продуктов, а сговоров с производителями операционных систем для смартфонов. Аналогичное расследование в отношении Google было инициировано в ЕС. В нашей стране с целью борьбы с такими механизмами монополизации рынка, в нашей стране специальным Постановлением Правительства РФ (№ 1867 от

18.11.2020 г. [2]) был утвержден перечень устройств, где должна быть проведена предустановка отечественных приложений, а также приложений, разрабатываемых в странах-членах ЕАЭС. Отметим, что практика злоупотребления цифровых ТНК своим доминирующим положением на рынке России является весьма распространенной. Так, в отношении компании Apple было признано такое злоупотреблением на рынке мобильных приложений [64, с. 3], в результате чего ФАС предписала, чтобы компания установила нарушения поведенческого, нормативного и технологического характера, приведшие к ограничению конкуренции [96].

Зачастую весьма сложно на базе традиционных подходов идентифицировать границы рынка, на котором работают ГЦП, нарушения конкурентных практик, а также оценить последствия сделок по трансграничным слияниям и поглощениям, в которых участвуют ГЦП. Международная практика [73, с. 6] показывает, что международные компании – технологические гиганты часто используют свое влияние для установления барьеров в отношении конкурентов.

В России уже несколько лет обсуждается так называемый **«пятый антимонопольный пакет»** законов, направленный на адаптации системы антимонопольного регулирования к реалиям и условиям цифровой экономики. Традиционное толкование, заложенное в отечественном конкурентном законодательстве не учитывает по меньшей мере два важных новых *феномена*: 1) наличие сетевых эффектах на крупных платформах, порождающих существенную зависимость участников платформы; 2) ограничение доступа к данным, являющихся в условиях цифровой экономики ключевым ресурсом, которое можно понимать и как форму установления барьеров для конкурентов, так и форму реализации прав на интеллектуальную собственность. В качестве дополнительного вызова выступает необходимость формирования регуляторной среды, предсказуемой для международных цифровых компаний, действующих на российском рынке, а также эффективно предотвращающей антимонопольные практики. Необходимо не допускать дифференциацию российских подходов и подходов зарубежных стран в данной сфере, поскольку это будет стимулировать уход крупных ТНК с

отечественного рынка, поскольку они стремятся к достижению сбалансированных и однородных правил игры на разных зарубежных рынках [34].

Важным аспектом с точки зрения определения доминирования на рынке является *определение границ рынка* и в данной связи важным является Приказ Федеральной антимонопольной службы (ФАС) № 220 от 28.04.2010 г. «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» [4]. Методы, используемые в данном документе, не совсем корректны в условиях цифровой экономики. Так, важным представляется понятие взаимозаменяемости, означающее, что изменение поведения продавцов на конкретном рынке будет затрагивать лишь покупателей этого рынка. В случае с ГЦП, по сути являющимися многосторонними рынками, данное правило не будет верным, поскольку изменения могут коснуться всех связанных рынков. Также сложно определить продуктовые границы рынка, когда услуги сервиса оказываются бесплатно, что является барьером для выявления предполагаемого монополиста и зафиксировать реакцию потребителей на небольшое увеличение цены, которое, тем не менее, является значимым. Зарубежная антимонопольная практика еще не разработала универсального подхода к выделению мессенджеров и социальных сетей в отдельные рынки. Поэтому ключевой характеристикой рынка остаются сетевые эффекты.

Важные вызовы также лежат в плоскости *признания доминирования компаний*, поскольку традиционные признаки монополизации могут не подходить для ГЦП в силу гибкости и быстрого изменения цифровых рынков, а также быстрого переключения потребителей на другие платформы [73, с. 8-9]. Так, регуляторы ЕС в ходе рассмотрения дела по слиянию компаний WhatsApp и Facebook пришли к выводу, что несмотря на то, что доля этих компаний на рынке после слияния достигла от 30 до 40 %, эти компании продолжают сталкиваться с высокой конкуренцией, а потребители без особых затрат смогут переключиться на другие приложения в силу их низких цен (или вовсе бесплатных услуг), простоты пользовательских интерфейсов и возможностей сосуществования разных приложе-

ний на одном смартфоне. Таким образом, слияние не было барьером для развития новых конкурентов. Так, лишь за полгода после своего появления в 2014 году, аудитория Telegram ежемесячно прирастала на 35 млн. новых пользователей, достигнув 550 млн. пользователей в 2021 году [261]. И это в условиях, что WhatsApp действовал на рынке с 2009 года, а его аудитория в 2021 году превысила 2 млрд. пользователей. В свою очередь, количество пользователей сервиса TikTok, созданного лишь в 2018 году, достигло к началу 2021 г 837 млн. человек [277].

В России основными органами регулирования являются Федеральная антимонопольная служба (ФАС) и Банк России. Одной из проблем является обеспечение доступа к данным для всех компаний, особенно для доступа малых игроков к данным, накопленным крупными компаниями. Позиция Банка России сводится к тому, что конкуренция должна обеспечиваться не на доступе к данным, а на способности к их обработке. Кроме того, в рамках реализации «пятого антимонопольного пакета» (поправки к ФЗ «О защите конкуренции») уделено серьезное внимание регулированию ЦП, называемые в законе «рыночными пространствами взаимодействия продавцов и покупателей». Рекомендация ФАС сводится к тому, чтобы определить доминирование некоторых услуг на рынках услуг-субститутов. То есть, если компании принадлежит цифровая платформа, то она может оказывать влияние на аналогичные смежные рынки аналогичного размера. Доминирующая услуга по закону – та, на которую приходится 35 % рынка, однако компания не может считаться доминирующей, если ее годовой доход не превышает 400 млн. руб. Указанные поправки не ограничат работу цифровых платформ, однако если они будут доминировать, для них возникнет запрет на установлением монопольно высоких цен на услуги, а также запрет в отношении дискриминации клиентов. Такие механизмы будут применяться к компаниям, могущим оказать существенное влияние на рынок и имеющим большой оборот.

Таким образом, нарушением антимонопольного законодательства будет считаться доминирующее положение с целью подавления конкуренции (например, картельное ценообразование на рынке такси). Следует отметить, что пока в России цифровая среда существенно контролируется крупными компаниями (Google, Яндекс), имеющие большие ресурсы и технологии. Кроме того, на рынке могут компании (на рынке авиаперевозок, в гостиничном бизнесе), формально независимые друг от друга, но они ориентируются друг на друга, и фактически имеет место сговор между ними, поэтому они могут обойти ограничения законодательства.

Между тем в Федеральном законе «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ [1] предусмотрен лишь количественный критерий монополизации (доминирования) рынка, когда доля компании на рынке товара превышает 50 %. Также в законе содержится оговорка, что если указанная величина даже будет превышена, но компания не будет оказывать существенного воздействия на рынок, она может быть не признана доминирующей. Для цифровых платформ и других субъектов цифрового рынка именно возможности компании по воздействию на рынок должны быть ключевыми с точки зрения признания факта доминирования, поэтому в данной связи нужно учитывать дополнительные факторы. В частности, важной задачей при анализе рынков является учет и выявление сетевых эффектов, что уже было предложено в положениях «пятого антимонопольного пакета», которые, однако, также нуждаются в доработке. Например, должна учитываться разнонаправленность сетевых эффектов в контексте их разнородности (табл. 37).

**Таблица 37. Виды сетевых эффектов**

Критерий	Вид эффекта	Пример	Вид эффекта	Пример
Объект воздействия	<i>Прямой</i>	Возрастание полезности для потребителя от мессенджера по мере роста количества пользователей приложения	<i>Косвенный</i>	Выигрыш водителей такси, получающих заказы через приложение, от роста числа пользователей приложения

Направление воздействия	<i><b>Поло- жи- тель- ный</b></i>	Рост числа партнерских отелей в сервисе онлайн-бронирования ведет к повышению его привлекательности для пользователей	<i><b>Отри- ца- тель- ный</b></i>	Снижение ценности сервиса для пользователей по мере роста рекламодателей на платформе социальных сетей
-------------------------	---	---	---	--

Источник: составлено по: [73, с. 11].

В любом случае, нужен более взвешенный анализ разнородных сетевых эффектов, что подтверждает практикой слияний и поглощений на рынке таксомоторных перевозок, обусловленной продажей компанией Uber своих подразделений в странах Юго-Восточной Азии и СНГ. Эти сделки по-разному отразились на конкуренции в отрасли. В конце 2017 года была согласована сделка по слиянию Uber и Яндекс.Такси, а анализ ФАС доказал наличие положительных эффектов, которые были выше негативных последствий от увеличения цен. ФАС полагает, что выбор сервиса такси потребителем зависит от времени подачи автомобилей и цены поездки. Было установлено, что по мере роста цены поездки потребители переключаются на другой сервис, поэтому барьеры для переключения отсутствуют. Кроме того, если условия для водителей ухудшаются, то они сразу переходят к другим агрегаторам. Поэтому не возникло опасений по поводу роста цен вследствие слияния. Также были учтены косвенные эффекты: следствием роста парка автомобилей является снижение времени подачи автомобиля, а рост пользовательской базы уменьшает холостой пробег, а значит – рост полезности как для водителей, так и для пользователей. Наконец, указанное слияние не ограничило рост рынка и увеличение установленного законом порога доминирования. Между тем, в 2020 году поглощение компанией Яндекс.такси всех брендов группы компаний «Везет» не было согласовано, поскольку ФАС считала, что такая сделка может снизить конкуренцию на рынке, и доля новой компании на отечественном рынке таксомоторных перевозок возрастет до 70 % (в некоторых регионах – до 80 %).



Таким образом, укрупнение цифровых платформ может положительно сказаться на конкуренции, однако монопольная концентрация у одной компании может снизить ее стимулы к совершенствованию своих сервисов, и она будет использовать антиконкурентные практики как стратегию увеличения прибыли.

Важнейшим конкурентным преимуществом и фактором монополизации рынка в условиях цифровой экономики также выступают *данные*, владение которыми компаниями ограничивает доступ и вход на рынок других конкурентов. В частности, в 2015 году ФАС расследовала дело в отношении Microsoft по поводу серьезного снижения срока предоставления информации разработчикам внешнего антивирусного программного обеспечения, чтобы обеспечить совместимость (6 дней срока было явно недостаточным для адаптации разработчиками своего программного обеспечения для корректной работы операционной системы) [73, с. 16]. Поэтому были созданы дискриминационные условия для работы компании «Лаборатория Касперского» по сравнению с программным обеспечением Microsoft, и имело место ограничение конкуренции на данном рынке РФ.

Накопление объемов больших данных является спорным вопросом с точки зрения антимонопольной практики. Некоторые исследователи, например, Т. Такигава [421], полагают, что данные – естественно-монопольный ресурс, и его надо регулировать соответствующим законодательством. В частности, ЕС уже сформирован «черный список» международных компаний – технологических гигантов, в отношении которых устроены правила антимонопольного регулирования по сравнению с другими участниками рынка (так, одно из требований для технологических гигантов – предоставление доступа к данным конкурентам) [217].

Важным аспектом нашего исследования является анализ наблюдения ФАС за поведением цифровых компаний [34]. Так, расследование в отношении компании Microsoft [344] позволило создать одинаковые условия для разработчиков и антивирусных продуктов в России и в других регионах присутствия компании, что обеспечило нормальную конкуренцию на мировом рынке ИТ. В отношении

Google следует назвать расследование по поводу злоупотребляющего доминирования компании на рынке ритейла предустановленных приложений [244]. Для восстановления конкуренции компания скорректировала контракты с поставщиками мобильных устройств. В отношении компании Booking.com ФАС установила ее доминирование на рынке предоставления информации об объектах размещения [223]. В отношении Apple также было вынесено постановление о злоупотреблении доминирующим положением на рынке приложений (App Store).

ФАС России при анализе дел, возбуждаемых в отношении цифровых компаний, акцентирует внимание на следующих вопросах (табл. 38):

**Таблица 38. Проблемы при рассмотрении дел в отношении цифровых компаний**

Проблема	Описание
<i>Определение доминирования цифровой платформы</i>	В случае с цифровыми платформами, являющимися рынками с «нулевой ценой», недостаточно стандартных методов экономического анализа, поэтому необходимо определять долю на рынке через число пользователей, приложений, количество загрузок и транзакций через платформы. Также необходимо оценивать уровень сетевых эффектов и монопольной власти платформы, в частности, степень ее воздействия на зависимые рынки (например, инфраструктуру)
<i>Эффекты вторичного рынка (оценка воздействия цифровых платформ на конкуренцию на связанных рынках)</i>	Типичное злоупотребление может иметь место, когда владелец платформы, доминирующей на рынке, является владельцем других товаров на смежных рынках. В данном случае владелец может использовать свою платформу для преимущественного продвижения собственной продукции, а бесплатное продвижение конкурирующих компаний блокируется при помощи цифровых технологий.
<i>Практика работы платформ с интеллектуальной собственностью</i>	Платформы почти всегда работают с интеллектуальной собственностью, поэтому есть проблема баланса между интересами правообладателя и интересами общества по защите конкуренции. В рамках расследований на цифровых рынках антимонопольные органы зачастую сталкиваются с аргументами ответчика о том, что их практика нацелена на защиту ими прав интеллектуальной собственности, в отношении которой антимонопольное законодательство может не применяться
<i>Определение географических и товарных границ рынка</i>	Географические границы рынка ИКТ определяются на основании российского законодательства, что предусматривает: предварительное определение границ рынка товара; определений условий обращения товаров, которые ограничивают экономические возможности их покупки; определение территорий, которые входят в границы конкретного рынка товара. Компании – технологические гиганты могут злоупотреблять своей властью на рынке в ущерб потребителям. Чтобы адаптировать антимонопольное законодательство к условиям цифровизации, ФАС внедрила специальный веб-сервис «Большой цифровой кот» [222], который обслуживает все связи цифрового лица. Кроме того, ФАС специально издаются специальные рекомендации о нарушениях конкурентных практик в эпоху цифровизации [88]. В целом, наблюдается постепенная модернизация законодательства, правоприменительной практики, а также ускорение реакции органов государственной власти на изменения цифровых рынков и их последствия для потребителей и экономики в целом.

Источник: составлено по: [447].

## **5.2. Конкуренентоспособность глобальных цифровых платформ и возможности международной экспансии российских платформ**

Ранее нами установлены специфические конкурентные преимущества ГЦП, в частности, касающихся снижения издержек на продвижение товаров и услуг, получения клиентами и партнерами доступа к открытым экосистемам, что также усиливает мобильность международной торговли и гибкость ГЦСС. Особо жесткая конкуренция в мире наблюдается среди онлайн-платформ. В связи с этим, важной целью исследования является сравнительный анализ существующих стратегий повышения конкурентоспособности разных ГЦП и на этой основе выработка решений в части экспансии российских цифровых платформ на зарубежные рынки.

Крупные по территории и населению страны, как, например, Россия, в существенной степени ориентированы на внутренний рынок, поэтому понятна и очевидна практика их масштабного расширения сначала на национальном рынке. Так же платформы США и Китая в большей степени ориентированы на внутренний рынок, чем платформы стран Европейского союза. При этом для малого и среднего бизнеса страны цифровая платформа предоставляет возможности легкого расширения до мирового рынка, то есть наблюдается ускоренная интернационализация за счет тех преимуществ, которые дает экосистема платформ. Вместе с тем, компании-первопроходцы среди цифровых платформ в большей степени получают контроль над каналами распределения и доминирующее положение на рынке, чего в свое время достигли такие гиганты, как Apple и Amazon.

За счет известных сетевых эффектов и масштабной клиентской базы, ГЦП расширяют свой мировой охват, функциональность и имеют возможности проникновения на смежные рынки. ГЦП более гибки в сотрудничестве, а классические стратегии интернационализации (трансграничные слияния, стратегические альянсы, гринфилд) вполне подходят и для международного расширения платформ.

Однако, если традиционная компания создает платформу, то могут возникнуть разные организационно-экономические проблемы, среди которых мы, в частности, отмечаем, что следует учитывать зависимость ТНК от их зарубежных партнеров – при разработке платформы любые риски будут передаваться ТНК. Во-вторых, концепция открытости платформы предполагает, что быстрое ее зарубежное расширение будет предполагать совместное использование технологий с другими субъектами, что является вызовом для защиты прав интеллектуальной собственности. В-третьи, следует учесть риски издержек выхода на зарубежный рынок, то есть высокие предварительные инвестиции ТНК в создание платформы, окупаемость которых может быть сомнительна.

В связи с этим, для ТНК принципиально значимыми являются вопросы *управления* следующими аспектами: самими платформами (в части создания и разделения ценности между партнерами, учета интересов отдельных партнеров); их доходностью и прибыльностью (речь идет о стимулировании монетизации на платформах (см., например: [289])); так называемым «двусторонним» ценообразованием; процессами формирования новых платформ; расширением платформ на основе, например, «стратегии окружения», когда платформа выпускает продукт, аналогичный производимому конкурентами (разновидности данной стратегии подробно были описаны группой исследователей во главе с Т. Эйзенманном [215]).

Если рассматривать эволюционную динамику научно-технического прогресса, то более ранние исследования конкурентоспособности [58], [60] в большей степени концентрировались не вокруг цифровизации, а были связаны с инновационным развитием. В современной литературе проводится серьезная ревизия подходов к оценке конкурентоспособности в условиях цифровизации и цифровой трансформации мировой экономики [8], [108], в том числе при осуществлении компаниями зарубежной хозяйственной деятельности [83]. В новейших условиях современные ГЦП радикально изменяют существующие бизнес-модели [103], способствуют повышению конкурентоспособности и увеличению

масштабируемости традиционных мировых рынков. Особенно ГЦП воздействуют на развитие мировых рынков услуг, по существу трансформируя мировую экономику, улучшая эффективность операций международного бизнеса (эти аспекты подчеркнуты в табл. 39).

**Таблица 39. Ключевые аспекты стимулирующего воздействия ГЦП на развитие мировой экономики**

Аспект	Характер воздействия
<i>Масштабирование мировых рынков и расширение доступа к новым потребителям</i>	ГЦП способствуют тому, что компаниям проще преодолевать временные и географические ограничения, получают возможности для реализации продукции онлайн, проще достигая зарубежной аудитории (таким образом, ГЦП упрощают глобализацию рынков).
<i>Оптимизация и повышение эффективности операций международного бизнеса</i>	Инструменты, предлагаемые ГЦП, автоматизируют и оптимизируют бизнес-процессы, упрощают международную логистику и трансграничное производство, что позволяет параллельно повышать качество, снижать издержки и наращивать производительность.
<i>Содействие развитию стартапов и инновациям</i>	ГЦП предоставляют ресурсы и инструменты для быстрого запуска и развития стартапов, создавая экосистемы, на которых малый бизнес может привлечь высококвалифицированные кадры и инвестиции.
<i>Улучшение пользовательского опыта</i>	ГЦП на основе продвинутой аналитики и больших данных предлагают персонализированные услуги, упрощая процессы покупки товаров, а также четко прогнозируют потребительские предпочтения, укрепляя лояльность и улучшая пользовательский опыт.
<i>Формирование новых бизнес-моделей</i>	ГЦП стимулируют развитие новых бизнес-моделей и экосистем платформ: в экономике совместного использования платформы позволяют пользователям предоставлять ресурсы для других пользователей, что повышает гибкость использования активов. Смарт-контракты и технология блокчейн могут быть использованы, чтобы автоматизировать сделки и создавать децентрализованные платформы.

Источник: составлено автором.

Несмотря на все указанные преимущества ГЦП, в последние годы актуализировался ряд вопросов, связанных с новыми вызовами их развития, связанными с конкуренцией, регулированием ГЦП и кибербезопасностью, что требует сбалансированного подхода к оценке ГЦП

В таблице ниже нами систематизированы следующие инструменты управления конкурентоспособностью ГЦП в современных условиях (табл. 40).

**Таблица 40. Инструменты управления конкурентоспособностью ГЦП**

Инструмент	Характеристика
<i>Сетевые эффекты</i>	Сетевой эффект предполагает рост ценности ГЦП вследствие роста числа пользователей. Например, если на платформе бронирования отелей возрастает число объектов (гостиниц), то это ведет к росту числа пользователей этих объектов.
<i>Управление издержками</i>	На ГЦП предельные издержки могут быть сведены к нулю (так, например, платформа Apple получает комиссию от разработчиков за то, что они размещают приложения в App Store). Кроме того, чтобы сократить издержки на заработную плату, многие ГЦП используют онлайн-аукционы, что позволяет им выйти на зарубежные рынки труда и уменьшить издержки на рабочую силу.
<i>Контроль качества</i>	Некоторые ГЦП передают пользователям функции по контролю качества контента, и пользователи оценивают и рейтингуют товары, разработчиков и их контент. Низкий рейтинг и негативные отзывы о товарах или контенте могут привести к ограничению доступа к ним.
<i>Минимизация владения материальными активами</i>	Вместо владения материальными активами, ГЦП располагают цифровыми активами, что позволяет им быстро масштабироваться на международные рынки.
<i>Сбор пользовательских данных</i>	Сбор данных позволяет анализировать предпочтения потребителей, персонализировать предложения, что повышает качество обслуживания и лояльность потребителей к конкретной ГЦП
<i>Перекрестное субсидирование</i>	ГЦП предоставляет некоторые услуги одной группе пользователей бесплатно, тогда как для другой группы цены на эти услуги будут повышенными (поиск в Google является бесплатным, а место для рекламы – платным)

Источник: составлено автором.

Указанные инструменты позволили ГЦП повышать конкурентоспособность на современных мировых рынках. Международная онлайн-торговля на ГЦП сокращает необходимость в наличии больших физических площадях, и традиционные магазины вытесняются из торговли электроникой и другими потребительскими товарами.

Глобальные лидеры в международной онлайн-торговле активно конкурируют между собой, однако они обладают уникальными конкурентными преимуществами. Так, например, транснациональный гигант Amazon достиг успеха за счет технологического лидерства, логистических преимуществ, ассортиментного разнообразия. Другой лидер, Alibaba, достиг успехов за счет акцента на внутренний рынок и формирования собственной экосистемы платформ. Обе эти

компании активно инвестируют в цифровые технологии, фокусируясь на инновациях. Вместе с тем, развитие этих двух ГЦП происходит в четком соответствии с потребностями их клиентской базы и особенностями нишевых рынков.

Вместе с тем, важно учитывать разные регуляторные рамки, в которых действуют две указанные ГЦП, базирующиеся в разных странах. Антимонопольное законодательство США и Китая отличаются друг от друга, поскольку в США акцент сделан на противодействии злоупотреблениям доминирующим положением на рынке и предотвращении антиконкурентным соглашениям, тогда как в Китае – на противодействии монополиям. В Китае государство более активно, чем в США, вмешивается в рыночную экономику. Данный аспект также необходимо принимать во внимание при оценке стратегий тех или иных ГЦП на зарубежных рынках.

Каким образом Россия может встраиваться в современные процессы цифровизации и развития ГЦП? Прежде всего, следует отметить, что в контексте современных глобальных трендов цифровизации Россия осуществляет ряд усилий по цифровой трансформации экономики. Так, следует упомянуть о государственной программе «Национальная технологическая инициатива» (НТИ), которая призвана сформировать среду для обеспечения лидирующих технологических позиций нашей страны в мире до 2035 г. Также следует указать на программу «Цифровая экономика», действующую на период до 2024 г. В 2020 г. был принят Указ Президента «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» [1], в котором поставлена задача наращивания капиталовложений в отечественные ИТ в четыре раза по сравнению с 2019 г. Вместе с тем, имеется ряд институциональных барьеров и проблем, которые препятствуют реализации поставленных амбициозных целей.

По оценкам отечественных экспертов [131], отечественная промышленность по динамике и уровню развития инноваций отстает от ключевых развитых стран в четыре-шесть раз (обнаруживается незначительное отставание даже от стран Центральной и Восточной Европы). В публикуемом с 2017 года Высшей

школе экономики «глобальном инновационном индексе», где сравниваются инновационные системы 132 стран по уровню их развития, в 2017-2021 гг. наша страна занимала 45-47 места, в том числе по ресурсам инноваций – 41-43 места, а по результатам инноваций 51-59 места (59 место – в 2019 году, 52-е – в 2021 году) [17]. Таким образом, конкурентные позиции российской инновационной системы фактически не изменяются, при том, что глобальная конкуренция продолжает возрастать. Россия отстает от ключевых стран по развитию передовых новейших технологий, что связано отчасти с периодом 1970-1980-х годов, когда у страны не было доступа к активно осваиваемым зарубежными странами информационным технологиям.

Что касается корпоративного сегмента отечественной экономики, то процессы цифровой трансформации идут намного активнее в крупном бизнесе, тогда как сегмент малых и средних предприятий (МСП) слабо заинтересован во внедрении цифровых технологий, а также испытывает дефицит средств по его реализации. Собственно финансирование процессов внедрения инноваций для МСП связано с рисками и бюджетными ограничениями, что особо актуально для регионов. Вместе с тем, в условиях пандемии 2020 года внедрение технологий ускорилось, а перед МСП актуализировалась потребность адаптироваться к новым условиям, поскольку необходимо было оперативно перейти на удаленный режим работы и развивать онлайн-сервисы для развития бизнеса. Оценки экспертов показывают, что цифровые технологии все чаще используются в работе компания: так, в 2019-2020 гг. число компаний, открывающих собственные веб-сайты, возросло с 54 до 75 %. Постепенно в России наблюдается открытие новых цифровых платформ, позволяющих производителям размещать на них предложения о своей продукции. Вместе с тем, в контексте теории интернационализации в литературе (А.Ю. Панибратов) выделяются специфические институциональные и внутрифирменные факторы, детерминирующие конкурентоспособность российских ИТ-компаний [91, с. 65-66].



Российские компании пока слабо присутствуют на мировом рынке ИТ, а кроме того, как показывают аналитические оценки, отечественная экономика существенно зависит от импорта программного обеспечения и серверных ресурсов. Вместе с тем, намечаются и некоторые положительные тренды: так, в 2010-2018 гг. экспорт информационных услуг из России возрос в два раза (до 5,3 млрд. долл.), при этом только за 2017-2018 гг. отмечается прирост этого показателя на 13 %. В свою очередь, доля услуг на основе ИКТ в совокупном экспорте услуг возросла с 5,3 до 8,1 % [11].

Между тем, низкая конкурентоспособность отечественных цифровых решений не позволяют обеспечить прорыва на мировой рынок. Так, известный исследователь А. Петров указывает [95], что для обеспечения импортозамещения по программному обеспечению и комплектующих необходим срок до 10 лет, рост качества российской продукции и ее совместимость с импортной. Однако импортозамещение тормозится невысокими расходами на исследования и разработки в России, в том числе и в секторе ИТ, дефицитом исследований в сфере цифровой экономики. Исследования Всемирного банка подтверждают, что совершению технологического прорыва России препятствует дефицит кадров, обладающих цифровыми компетенциями, а также низкий уровень цифровых навыков. В качестве еще одной фундаментальной проблемы выступает отсутствие надежной правовой базы в сфере регулирования информационных технологий.

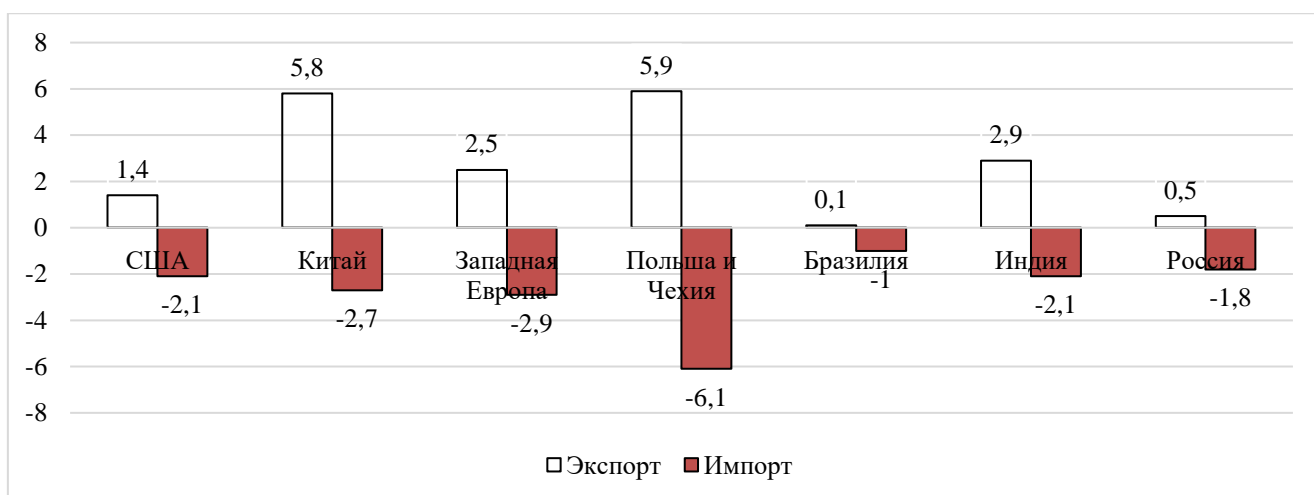
На корпоративном уровне действенные процессы цифровизации охватили такие российские компании как РосКосмос, РосТелеком и др. В ПАО «Камаз» уже задействованы около 300 роботов, используемых для сварки кабин автомобилей. Хорошо просматривается цифровая трансформация на примере таких отечественных флагманов в сфере ИТ как компания 1С, специализирующаяся на разработке и дистрибуции программного обеспечения. Данную компанию можно считать транснациональной, поскольку она имеет более 10 тысяч партнеров в более чем 25 странах. Компания является безусловным лидером отечественных поставщиков ИТ. В 2020 году Правительство РФ включило 1С в список системообразующих компаний, куда также попали такие гиганты как Мэйл.ру и

Яндекс. По существу, 1С можно считать успешной бизнес-экосистемой, интегрировавшей множество независимых компаний разной отраслевой принадлежности, размера и типа.

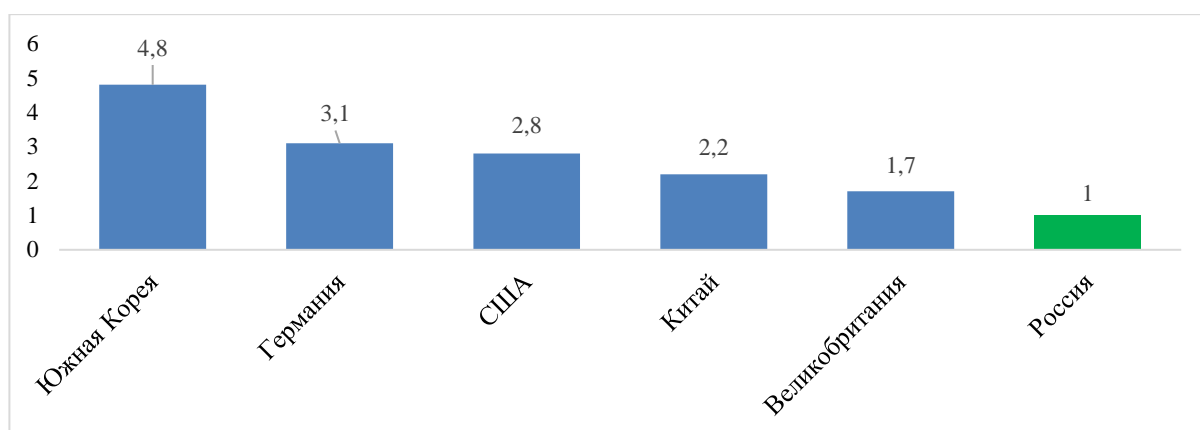
Кроме того, ярким примером может являться и отечественная компания Ozon, история которой началась более двух десятилетий назад, и сегодня она является одним из лидеров в сегменте онлайн-продаж. По аналогии с гигантом Amazon рассматриваемая компания прошла путь эволюции до серьезного игрока онлайн-продаж, представляя, по сути, масштабную цифровую платформу. Изначально оперируя посредством курьерской доставки, Ozon выросла до развития маркетплейса, на который уже приходится более половины совокупных продаж компании.

По результатам исследования PricewaterhouseCoopers, под влиянием цифровых технологий 21 % руководителей в России изменяют и реформируют модель своего бизнеса, а 18 % - начинают освоение новых отраслей или рынков. Главной целью в сфере цифровых технологий является, по мнению 29 % руководителей, повышение эффективности и скорости работы, тогда как 31 % основной целью считают модернизацию на основе новых компетенций. 47 % руководителей считают необходимой автоматизацию для сокращения издержек, однако значимым для них также является усиление систем кибербезопасности [16, с. 5, 10, 12].

В целом, несмотря на имеющийся потенциал, Россия все еще отстает от лидирующих стран, и ее цифровые возможности не используются в полной мере, что, в частности, подтверждается невысоким размером цифровой экономики, который составляет около 4 % ВВП (справочно: в США – 10,9 %, Китае – 10 %, в Западной Европе – в среднем 8,2 %, Бразилии – 6,2 %, Индии – 5,5 %). Аналогично отставание нашей страны по объему чистого высокотехнологичного экспорта (разница между высокотехнологичным экспортом и высокотехнологичным импортом), удельному весу расходов на исследования и разработки в ВВП и государственным расходам на цифровизацию (рис. 13-14).

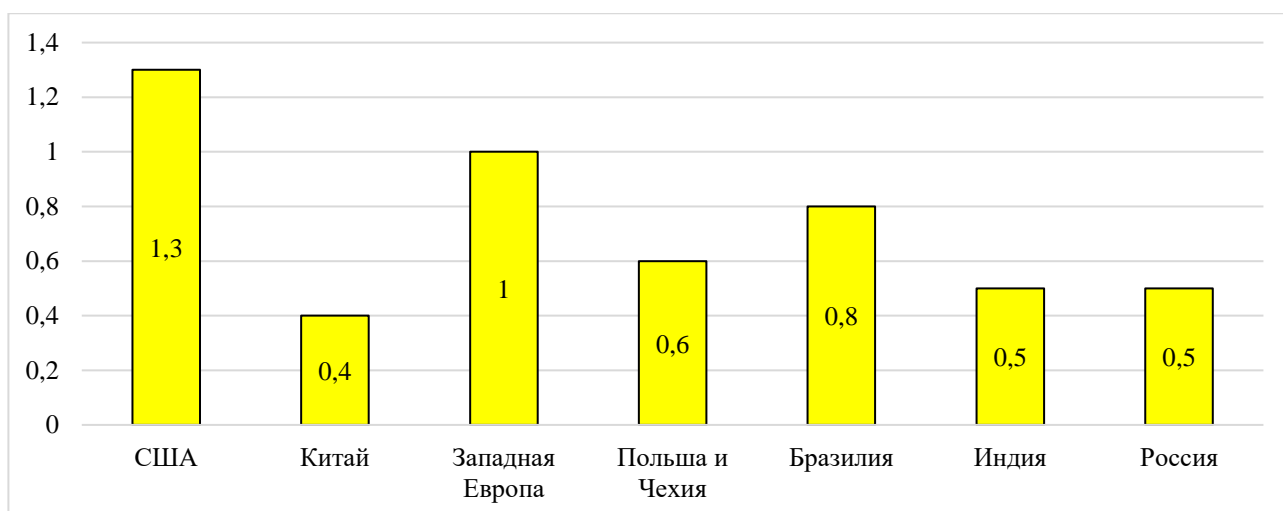


**Рис. 13. Сопоставление чистого высокотехнологичного экспорта (% к ВВП) России и некоторых стран**



**Рис. 14. Сопоставление расходов на исследования и разработки (% к ВВП) России и некоторых стран**

С точки зрения участия государства в процессах цифровизации, мы здесь отмечаем схожие позиции нашей страны по сравнению с развивающимися странами, однако, существенное отставание от развитых экономик (рис. 15).



**Рис. 15. Сопоставление государственных расходов на цифровизацию (% к ВВП) России и некоторых стран**

Источник: рис. 13-15 составлены по: [424].

Российский корпоративный сектор мотивирован и заинтересован использовать в своих бизнес-процессах цифровые технологии, но в данном контексте необходимы четкие и формализованные инструменты государственной поддержки.

Переходя к вопросу применения в нашей стране эффективных моделей платформизации (отдельно инструментарий развития ГЦП в смежных междисциплинарных областях отдельно обсуждались нами в [38], [46]), мы отмечаем, что в России в последние годы появилось несколько национальных платформ, которые быстро нарастили свою капитализацию, например, Яндекс, Ozon, Wildberries. В условиях антироссийских санкций с новой остротой актуализируются проблемы формирования конкурентоспособных национальных платформ, которые будут играть значимую роль не только на внутреннем, но и на зарубежных рынках, смогут конкурировать с ГЦП, что подтверждает научно-практическую значимость анализа стратегических проблем расширения российских платформ на зарубежные рынки.

В нашей стране маркетплейсы – самый быстрорастущий канал продаж через интернет. Маркетплейсы постепенно утрачивают узкую специализацию, становясь мультикатегорийными; они уже забирают некоторые функции поисковых систем, активно осваивают отечественные регионы. Вместе с тем, на российском

рынке среди маркетплейсов нет явного лидера. Примечательно, что за 2021-2022 гг. доля электронной коммерции в совокупном российском ритейле возросла с 9,2 до 11,6 % [87].

По существу, маркетплейс является агентом, представляющим коммерческие интересы как потребителя, так и бизнеса. От имени потребителя он делает заказ и переводит денежные средства продавцу (или вендору), а от имени продавца реализует продукцию и принимает платеж. Вместе с тем, маркетплейсы могут создавать товары своего бренда. Вследствие распространения маркетплейсов получила распространение оригинальная бизнес-модель B2B2C, поскольку она является простой, эффективной и позволяет компании быстро масштабироваться. За счет ГЦП, как мы указывали в наших исследованиях ранее, маркетплейсы получили возможность к быстрому достижению глобального рынка [45].

Компания Ozon в настоящее время является одной из наиболее конкурентоспособных национальных цифровых платформ. Всего лишь за 2019-2022 гг. оборот компании вырос с 80 до 832 млрд. руб., в том числе в 2022 году – на 85 %, при этом основной прирост был обеспечен продажами через маркетплейс. Общее количество заказов в 2019-2022 гг. возросло с 32 до 465 млн. Вместе с тем, Ozon пока отстает от таких транснациональных гигантов, как Amazon, но его роль в развитии национального рынка стала определяющей: начав как интернет-магазин, компания трансформировалась в конкурентоспособный маркетплейс. Двоякость стратегии сохранилась, поскольку компания продолжает продавать товары через свой интернет-магазин, а с другой стороны – получает комиссию с продаж товаров партнеров, которые размещают свою продукцию на маркетплейсе.

Основное конкурентное преимущество компании – многоканальная доставка, разнообразные способы получения заказов (пункты выдачи, постаматы), отлаженная логистическая система. Также компания использует преимущество модели маркетплейса, что особенно касается товаров, продаваемых по моделям FBO (англ. – Fulfilled by Operator) и FBS (англ. – Fulfilled by Seller), которые

предполагают постоянное расширение товарной матрицы (ассортимента). Продавец отвечает за продажи, управление запасами, ценообразование. Ozon управляет пользовательским опытом и географическим расширением, имеет собственный эффективный алгоритм ценообразования. Стратегия расширения предполагает, что компания не имеет собственных активов, а арендует их, что обеспечивает гибкость замены при необходимости своих логистических центров. Модель франшизы, применяемая компанией, способствовала появлению разветвленной сети пунктов выдачи заказов (около 5 тыс.). При франчайзинге компания расширяется с минимальными издержками, тогда как малые предприниматели могут легко запустить свой бизнес, не неся маркетинговые издержки.

Для любой ГЦП в свое время важным стратегическим направлением был набор критической массы покупателей, поставщиков и товаров. Так, Amazon реализует свыше 140 млн. товаров, среди которых лишь 10 % - собственные. По мере роста потребителей удельные постоянные издержки снижаются, и для прибыли становится характерным экспоненциальный рост. Компания Ozon в полной мере придерживается такой стратегии, подразумевая, что другие компании легко могут подключиться к данному маркетплейсу, тогда как Ozon сосредотачивает на себе функции маркетинга и логистика. При этом, Ozon работает не только с российским бизнесом, но и с международными компаниями.

Компания Ozon за годы своего развития добилась надежной репутации и сделала свой бренд достаточно сильным, однако одной из угроз для нее является рост числа конкурентов, поскольку модель маркетплейса уже не является чем-то уникальным. В связи с этим, важным элементом стратегии компании является продолжение расширения на зарубежные рынки. Международная деятельность уже ведется в рамках действующего проекта Ozon Global, позволяющего зарубежным компаниям продавать свою продукцию на российском рынке (в портфеле компании – более 40 стран, представленных 16 тыс. продавцов). Развитие международного сотрудничества позволило компании наладить программу доставки товаров из стран СНГ, Турции и Китая (за счет этой программы сроки доставки сократились в два раза) и активно масштабироваться в ряде стран СНГ

и Азии. С 2021 года компания активно работает на рынках Беларуси, Казахстана и Киргизии.

На маркетплейсе Ozon основная часть товаров предлагается мерчантами – сторонними компаниями, и доход маркетплейса формируется за счет комиссий с продаж от этих мерчантов, а также за счет рекламных, логистических, финансовых услуг (хотя доля этих услуг в доходе невелика). Модель маркетплейса применяется компанией Ozon сравнительно недавно (с 2019 года). Эффективность бизнеса, выражаемая удельным весом операционных расходов в обороте, постоянно снижалась и составила в 2022 году 38 %, что мы объясняем эффектом масштаба и снижением удельных расходов. Однако удельные доходы компании пока невысоки по сравнению с зарубежными ГЦП.

Вместе с тем, после введения антироссийских экономических санкций для компании актуализировалась задача противодействия неэффективным процессам и поиска новых источников финансирования. В данной связи необходимо наращивать нагрузку имеющейся логистической и информационной инфраструктуры. Так, необходимо создание сервиса для оптовых закупок, что обосновано тем, что Ozon имеет преимущество перед, например, AliExpress, в части скорости доставки больших партий товаров. Некоторые зарубежные компании, занимающиеся цифровой продукцией, прекратили свою деятельность в России с началом СВО, и этот сегмент также может стать перспективным для компании Ozon. Другое направление – продажа логистических услуг, а также IT-платформ сторонним предприятиям, и в этой связи Ozon может активно работать с онлайн-магазинами с меньшим оборотом, а также с грузоперевозчиками, не имеющие возможностей по разработке современных логистических систем.

Эти направления позволят диверсифицировать бизнес компании, нейтрализуя основные риски. Находясь по сравнению с ведущими ГЦП на начальном этапе своего развития, Ozon необходима стратегия повышения устойчивости и оптимизации операционных расходов, роста капитализации и повышения при-

были. Помимо логистических услуг и успешного применения модели франчайзинга, перспективным направлением для компании может стать финтех, которое можно использовать для дальнейшего освоения зарубежных рынков.

Интересным для нашего исследования возможностей диверсификации в международном бизнесе представляется опыт компании Яндекс, которая за два с половиной десятилетия своего существования стала крупной международной экосистемой, открыв в 2018 году дочернюю компанию в Нидерландах. Бренд Yango по предоставлению услуг пассажирского транспорта и такси представлена уже более чем в 20 странах, охватывая 600 городов не только в странах СНГ, но и Европы, Ближнего Востока и Африки. Данный бренд стал серьезным конкурентом транснациональному гиганту Uber, и компания Яндекс стала одной из самых диверсифицированных в мире.

Для расширения любой российской цифровой платформы рынок СНГ является самым перспективным, поскольку обладает огромными ресурсами и потенциалом, а также близким для России с точки зрения барьеров входа. Сохранение и поддержание хозяйственных связей стран СНГ с Россией, наличие таможенного союза в рамках ЕАЭС обуславливает сравнительную простоту расширения российского бизнеса в данный регион, и этот вопрос особенно актуализировался в контексте действующих антироссийских экономических санкций.

Кроме того, страны СНГ переходят к такому этапу развития своей экономики, когда в ближайшие годы в них будет актуальным развитие онлайн-торговли. Однако новизна данного рынка представляется идеальным моментом для масштабирования на него российских платформ. При этом, потребительские предпочтения стран СНГ совпадают с российскими – в этих странах также возможно продавать через маркетплейс электронику обувь и одежду, товары для дома.

В свою очередь, активное развитие онлайн-торговли в странах СНГ подчеркивает высокий потенциал данного направления. Вследствие экономического роста растет благосостояние и потребление населения этих стран, а российские маркетплейсы все больше популярны. Однако следует обратить внимание, что



страны СНГ создают внутренние аналоги маркетплейсов – Uzum (Узбекистан), Satu.kz, Kaspi.kz (Казахстан), Svetofor (Киргизия), Deal.by (Беларусь), Umico.az (Азербайджан), List.am (Армения) [84]. Однако указанные платформы существенно уступают компании Ozon в силу слаборазвитости цифровой инфраструктуры в странах СНГ, где активно и агрессивно расширяется также компания Wildberries.

Проведенный нами анализ показывает, что для компании Ozon наиболее перспективными рынками стран СНГ являются (в порядке убывания приоритетности) рынки Азербайджана, Казахстана, Белоруссии, Армении, Узбекистана и Казахстана. Вместе с тем, значимой проблемой является привлечение инвестиций, которые можно изыскивать как среди международных инвестиционных фондов, так и среди местных бизнесменов стран СНГ, которых можно заинтересовать диверсификацией портфеля операций и участием в перспективном проекте по развитию маркетплейса. Необходимо также формирование крупных логистических хабов, которые будут предназначены для сортировки и хранения товаров в странах СНГ, что станет ключом к сокращению переменных затрат. Возможно решение в форме бондового (таможенного) склада, где товары будут храниться и распределяться под контролем таможни, но не будут подлежать обложению пошлинами до того, как реализуются в стране. Основное преимущество такого склада – отсутствие квот, акцизов и таможенных пошлин, являющихся дополнительным бременем для бизнеса.

Трансформация национальной платформы в глобальную представляет собой сложный многоэтапный процесс, однако важной в данной связи является государственное регулирование, и экономическая интеграция стран СНГ является благоприятным фактором для такой трансформации. Потенциал рынка стран СНГ представляется огромным, и российские компании могут использовать на нем стратегию расширения географического охвата в виде входа на новые рынки и закрепления в регионе, адаптируясь к местным потребностям, условиям и требованиям. Кроме того, российские цифровые платформы в странах

постсоветского пространства могут вступать в партнерства с локальными и региональными игроками, которые могут быть также заинтересованы в развитии и расширении своего бизнеса. Наконец, российские платформы могут прибегнуть к расширению логистической и информационной инфраструктуры в странах СНГ – облачных платформ, сетей широкополосного доступа, центров обработки данных, складского хозяйства. Российские компании могут создавать специальные программы поддержки для предпринимателей, стартапов и разработчиков.

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

В современных условиях глобализации и ускоренной цифровизации международных экономических отношений актуализируются задачи выхода национальных компаний на зарубежные рынки. Эти вопросы были важны и ранее, по мере развития процессов экономической глобализации, как это было описано в соответствующей литературе [75], [78], однако сегодня их обсуждение выходит на качественно новый уровень. При этом, в условиях появления и развития ГЦП, феномен которых широко описан в современной экономической литературе [115], классические стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции, когда происходит поглощение зарубежного конкурента по цепочке создания стоимости, отходят на второй план. Актуальность нашего исследования обусловлена возрастающими масштабами и определяющей ролью ГЦП на современном мировом рынке, где в условиях жесткой конкуренции, по существу, апробируются все новые модели международного бизнеса. В этих условиях целью нашего исследования является анализ теории и практики стратегии диверсификации и ее значению в построении цифровых экосистем национальных платформ на мировом рынке.

Традиционно диверсификация была надежным и эффективным инструментом международного развития компании и расширения ее деятельности на мировом рынке, при этом часто речь шла о родственной (концентрической) диверсификации, когда приобретаемые за рубежом активы были схожи с основным

бизнесом компании, поэтому она при расширении на мировой рынок могла использовать свои технологии, каналы маркетинга и инструменты. В свою очередь, при горизонтальной диверсификации компания предлагает за рубежом все новые товары и услуги, исходя из потребностей внешнего рынка, но также сохраняя свой профильный вид деятельности. Эти направления широко освещены в отечественной литературе по стратегическому менеджменту [133]. По существу, когда речь идет о ГЦП, то, на наш взгляд, могут иметь место разные, скорее, смешанные типы диверсификации, сочетаемые со мгновенной интернационализацией. ГЦП в основном не имеют материальных ресурсов, что усложняет характер и природу их диверсификации на мировом рынке, что одновременно делает такую диверсификацию весьма специфичным и интересным объектом научного исследования.

Изначально международная диверсификация мотивировалась по-разному, но в классическом восприятии – необходимостью расширения рынка сбыта. Вместе с тем, в рамках различных теорий (например, теории агентских издержек, теории транзакционных издержек) объяснялись решения фирм о диверсификации. Интересным с точки зрения анализа ГЦП является фактор масштабируемости, когда фирма может использовать ресурсы в разных контекстах ведения международного бизнеса [331]. Здесь вводится понятие ресурса, масштабируемость которого неограниченна и который может использоваться повсеместно на основе в том числе и эффекта масштаба. Современные ГЦП в качестве такого ресурса, на наш взгляд, имеют уникальные архитектуры и дизайн, позволяющие им быстро и масштабироваться в разных сферах, отраслях и сегментах. Отметим, что централизованная структура традиционной ТНК традиционно рассматривалась в качестве основного барьера на пути ее успешной диверсификации на международном уровне. ГЦП, напротив, имеют децентрализованные структуры со значительным количеством бизнес-процессов, выведенных на аутсорсинг, поэтому в ГЦП процессы масштабирования международного бизнеса сравнительно упрощены (однако такая децентрализация ведет в дальнейшем к усилению рисков контроля со стороны материнской компании ТНК).

Помимо прочего, уникальным конкурентным преимуществом, позволяющим ГЦП осуществлять и ускорять диверсификацию, является возможность к ГЦП к созданию цифровых экосистем и их быстрому распространению. Цифровые экосистемы, как правило, выстраиваются теми ТНК, которые в основном являются цифровыми, работающими в секторах сферы услуг, не имеют материальной производственной базы и способны на основе информационно-коммуникационных технологий быстро масштабироваться одновременно на рынки многих зарубежных стран. Исследователи справедливо указывают на то, что в цифровой экосистеме компании, физические лица и прочие объекты взаимосвязанно и совместно используют цифровые платформы для получения коммерческой выгоды [19]. Таким образом, посредством некоей экосистемы цифровая успешно масштабируется на мировом рынке, включая смежные отрасли и сферы, новые товары и услуги. Например, компания Яндекс изначально являлась поисковой системой, а впоследствии, в том числе посредством поглощений других игроков и разрабатывая собственные продукты сформировала собственную цифровую экосистему на базе сайта и приложения Яндекс-Go. Рассматриваемой компании во многом удалось достичь успеха за счет межотраслевого развития, а также за счет гибких сделок, акцентируясь на непродолжительных (не более пяти лет) договорных отношениях, что позволяет ей оперативно реагировать на появление новых вызовов, технологий и изменение рыночной конъюнктуры.

В результате проведенного анализа было выявлено, что с целью формирования и диверсификации международной цифровой экосистемы наиболее приемлемым вариантом в условиях российской практики является развитие инвестиционных платформ, которые способствовали бы формированию стратегических транснациональных игроков посредством поглощения национальных компаний, а также стратегии глокализации. Кроме использования классического метода слияний и поглощений важен также и органический метод, в форме «гринфилд»-проектов (в контексте цифровизации мы полагаем, что это будет предполагать создание платформы национальной компанией, и эта платформа дополнила бы имеющуюся линейку производимых компанией товаров и услуг). Также

национальные компании могут организовывать стратегические альянсы с ГЦП, что послужит основой для более устойчивых позиций на мировом рынке за счет интеграции своей платформы транзакций и клиентской базы

### *Направления зарубежной диверсификации российской цифровой платформы*

В нашем исследовании проблемы диверсификации и построения цифровой экосистемы на зарубежном рынке были рассмотрены на примере компании Яндекс, являющейся транснациональным игроком на рынке услуг посредством Интернет и наиболее активно представленной на рынках стран постсоветского пространства, хотя зарубежная деятельность компании, если судить по структуре ее доходов, не является столь выраженной. Изначально компания начинала на рынке поисковых систем – условно бесплатных услугам, однако такие компании преимущественно зарабатывают на онлайн-рекламе, рынок которой в России по существу является олигополистическим. Вместе с тем, расчеты, проведенные нами на основе данных финансовых отчетов компании, показали, что в 2017-2021 гг. доля доходов от рекламы в совокупном объеме выручки Яндекс снизилась с 92,9 % до 46,8 %, что в последние годы для компании была характерна переориентация на другие сферы деятельности, то есть реализация стратегии диверсификации.

Эта стратегия, которой компания придерживалась в том числе и на зарубежных рынках, позволила ей активизироваться на нескольких направлениях, на которых работали отдельные бизнес-единицы, например, Яндекс-Такси, Яндекс-Лавка, Яндекс-Еда. По сути, указанные сервисы функционируют как агрегаторы совместного использования, где агенты связаны партнерскими отношениями, что позволяет головной компании избегать рисков, и всю ответственность несут компании или физические лица-исполнители (например, в Яндекс-Такси это – водители). Таким образом, уникальная модель бизнеса позволила быстро расширяться международному бренду Яндекс.Такси Yango на рынки не только стран постсоветского пространства, но и Литвы, Сербии, Израиля, Финляндии и неко-

торых стран Африки. Среди других бизнес-единиц подразделение услуг перевозок пассажиров (включающий помимо такси услуги каршеринга) является наиболее транснациональным, а его выручка в 2017-2021 гг. возросла более чем в 20 раз, в том числе в 2020-2021 г. – на 86 %.

Наше исследование показало, что как ГЦП компания Яндекс функционирует как многопрофильная платформа, интегрирующая в себе помимо модели совместного использования также черты маркетплейса (Яндекс.Маркет), однако это рентабельность данного направления до сих пор остается по вопросам, вследствие широкого распространения на отечественном рынке других крупных маркетплейсов – Wildberries, Ozon и Aliexpress, а также развития на рынке узкоспециализированных маркетплейсов [65]. Если рассматривать направление предоставления сервисов потокового контента (аудио и видео) по подписке Яндекс.Плюс, то данное подразделение демонстрирует высокие темпы роста, поскольку ряд компаний (например, Netflix, Spotify) ушел с российского рынка после начала российско-украинского конфликта. Кроме того, перспективными направлениями компании являются бизнес-единицы Яндекс-Недвижимость, Яндекс-Здоровье, Яндекс-Образование, а также направления, связанные с предоставлением банковских и финансовых услуг.

Ключевым с точки зрения анализа направлений диверсификации (в том числе международной) деятельности компаний является анализ принципов и механизмов формирования ее цифровой экосистемы. За последние двадцать лет компания осуществила около 30 поглощений, в основном российских компаний, в разных сферах, однако для нее была характерна и реализация «гринфилд»-проектов, в том числе за рубежом (в Беларуси, Казахстане, США и Швейцарии). Сформированная цифровая экосистема компании, таким образом, комбинирует в себе инвестиционную платформу и платформу транзакций, и эта комбинация во многом способствовала продвижению корпоративной стратегии диверсификации.

Вместе с тем, с учетом нынешнего состояния компании важной представляется оценка ее стратегического потенциала, позволяющая судить о перспективах и направлениях возможного расширения ее цифровой экосистемы. Если исходить из классических нарративов стратегического менеджмента, то у компании есть подразделения, которые на быстрорастущих рынках имеют высокую долю (например, Яндекс-Лавка, Яндекс-Еда, Яндекс-Драйв), и повышенный спрос в этих сегментах потребует в будущем значительных инвестиций, в том числе в расширение географии присутствия до зарубежных рынков, однако здесь необходимо учитывать санкционные ограничения. В частности, для единицы Яндекс-Драйв дополнительными рисками является нарушения в глобальных цепочках поставок в автомобилестроении, а также уход многих производителей автомобилей из России, дефицит запчастей и автопарка.

Следующий кластер подразделений представляет собой единицы, которые являются лидерами на рынках, замедляющих свой рост (в первую очередь, Яндекс-Такси), и это замедление, вероятно, продолжится, поэтому инвестиции в такие подразделения следует сокращать, уводя их в другие сегменты. Наконец, также есть подразделения, которые рискуют стать «провальными» (например, Яндекс-Доставка, Яндекс-Недвижимость) в силу жесткой конкуренции со стороны более перспективных игроков рынка, и это обстоятельство необходимо принимать во внимание при стратегическом планировании направления денежных (в том числе инвестиционных) потоков компании. В целом, мы отмечаем сбалансированность портфеля бизнес-единиц компании, хотя в нем есть также бесперспективные и нерентабельные направления.

Вместе с тем, достигнутая степень диверсификации все же позволяет нам сделать вывод о ее успешности в рамках проанализированной генерируемой выручки, возросшей в 2017-2021 гг. в 3,8 раза, хотя при этом рост остатка денежных средств и их эквивалентов увеличился за этот же период лишь на 45 %. При этом, мы отмечаем, что в 2018-2021 гг. у компании отмечается снижение рентабельности скорректированного EBITDA (с 31 % до 9 %), и наибольшая рентабельность по чистой прибыли была в 2018 года (равно как и сама чистая прибыль), и это

было связано, скорее, с массовым запуском многих сервисов в 2018-2019 гг. Такую разнонаправленную динамику мы связываем с продолжающимся высоким уровнем инвестиционной активности компании, а также такой тренд указывает о потенциальных проблемах с инвестированием и финансированием проектов в будущем. При этом важную роль играет ослабленный макроэкономический контекст (рост ключевой ставки и удорожание кредитования; снижение покупательной способности населения; волатильность курса российского рубля, не позволяющая адекватно прогнозировать денежные потоки, в том числе за рубежом).

Вопросы дальнейшего расширения цифровой экосистемы всегда являются актуальными на определенном этапе развития той или иной ГЦП. Для российских платформ, как начинающих, так и развитых, политическая и макроэкономическая неопределенность вынуждают сворачивать многие инвестиционные процессы, что усложняет разработку новых инновационных продуктов и препятствует технологическому развитию экономики страны в целом. Поэтому российским игрокам необходимо использовать уход зарубежных компаний, в частности, возникший вследствие этого неудовлетворенный спрос. Особенно это актуально на рынке предоставления сервисов потокового контента, рынке онлайн-продаж гостиничных услуг, рынке приложений для мобильных устройств.

В нашем исследовании была доказана и подтверждена актуальность и оправданность для отечественных цифровых платформ стратегии диверсификации, которая могла бы позволить им повысить узнаваемость российских брендов, избавиться от непрофильных (малопривлекательных) подразделений, оптимизировать инвестиционный портфель и в целом будет способствовать повышению финансовой стабильности в деятельности компаний. При этом, как показал наш анализ, развитие отечественных инвестиционных платформ – наиболее подходящий вариант диверсификации. В свою очередь, ключевым компонентом макроокружения отечественных платформ, как показала его предварительная оценка, выступает как анализ основных (включая международных) конкурентов, так и набор технологических факторов. Реализация стратегии компании Яндекс,



проанализированная в работе, достигла наибольших успехов в сегментах каршеринга, доставки и в качестве агрегатора такси, однако развитие финтех, сервиса логистики и работа в качестве маркетплейса, вызывает, на наш взгляд, ряд сомнений и неопределенностей. В исследовании обоснована необходимость дальнейшей ориентации отечественных платформ на рынки отдельных стран Юго-Восточной Азии и Африки. При этом, наиболее продвинутым платформам (Яндекс-Такси) целесообразно продолжать работу с зарубежными финансовыми и технологическими структурами в деле организации совместных предприятий, что принципиально значимо в контексте экономических 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.

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

По существу, когда мы говорим о маркетплейсах, речь идет о цифровых платформах (не обязательно глобальных, а часто и локальных, национальных), которые упрощают коммуникацию между потребителем и производителем (клиентом или продавцом). Маркетплейсы – это онлайн-платформы, которые позволили предоставлять качественные услуги потребителям и обеспечивать регулярную поставку товаров. Преимуществами таких платформ перед традиционными каналами дистрибуции является то, что продавец получает возможность быстро отслеживать отзывы о той или иной продукции и реагировать на них беспрецедентно быстро. Кроме того, в условиях постоянно изменяющихся запросов со стороны клиентов и растущей конкуренции маркетплейсы постоянно стараются улучшить возможности и качество собственных сервисов.

В настоящее время в российской экономике успешно функционирует порядка десятка крупнейших цифровых платформ, которые по своим масштабам и охвату деятельности можно считать глобальными. Среди них, например, Ян-

декс.Маркет, Wildberries и Ozon. Две последние занимаются розничной торговлей по широкому спектру потребительских товаров, и их опыт является важным при разработке стратегий интернационализации национальных цифровых платформ.

Так, компания *Wildberries* за менее чем десять лет существования (основана в 2004 году) прошла путь масштабного расширения своей деятельности на отечественном рынке, и быстрота этого расширения во многом была связана с превосходной логистической стратегией, предполагающей как бесплатную доставку, так и повсеместное открытие пунктов выдачи заказов. Такой подход обеспечил удобство для потребителей и привел к быстрому росту объемов заказов. Помимо логистической цепочки, выстроенной вокруг пунктов выдачи заказов, конкурентным преимуществом компании стало сокращение времени на доставку (партнеры компании оставляют товары от поставщика в любом пункте приема по всей России), а также активное развитие региональной сети, в отличие от конкурентов, ориентирующихся на два крупных мегаполиса (таким образом, 80 % продаж компании приходится на регионы, тогда как у конкурентов – на города Москва и Санкт-Петербург).

Указанные конкурентные преимущества позволили компании *Wildberries* стать с 2016 года крупнейшим онлайн-ритейлером в стране и уверенно удерживать это лидерство по сей день. Проведенный нами анализ по данным открытых источников показал, что в 2012-2022 гг. выручка компании возросла с 6,95 млрд. до 1,67 трлн. руб. [128]. При этом в 2022 году по сравнению с предыдущим годом рост оборота составил 98 %, и максимальный прирост выручки наблюдался с 2018 года, в связи с введением компанией в свою товарную матрицу продуктов питания. Кроме того, в период пандемии многие маркетплейсы заняли нишу традиционных компаний, что также объясняет взрывной рост выручки. Компания уверенно расширяла продажи на рынках стран ближнего зарубежья – в первую очередь Беларуси, Киргизии и Узбекистана. Так, в 2020 году рост экспортного товарооборота компании составил 95 %.

В свою очередь, в 2012-2022 гг. чистая прибыль компании увеличилась с 0,19 до 10 млрд. руб. Равномерный рост данного показателя наблюдается до 2019 года, к которому число поставщиков компании составило 19 тысяч (за счет более чем двукратного снижения комиссии для них, ранее составлявшей 38 %), а ассортимент товаров – 3,6 млн. SKU. В 2022 году впервые наблюдалось снижение выручки, вероятно, из-за того, что многие экспортные каналы продаж на рынках стран Восточной Европы (в частности, Польши) перестали работать.

Другим ведущим маркетплейсом в российской экономике является компания Ozon, занимающая по обороту среди других маркетплейсов второе место в стране после Wildberries. Примечательно, что история компании начинается лишь с 1998 года, однако за два десятилетия она смогла привлечь значительные инвестиции от разных компаний, постепенно географически расширяясь по всей России. Уже в 2019 году у компании в 24 товарных категориях продавалось 3,5 миллиона единиц товарного ассортимента. Компания для усиления своего присутствия на российском рынке усовершенствовала логистическую инфраструктуру, внедрила сервис экспресс-доставки, провела ребрендинг по интеграции службы доставки с маркетплейсом, выпустила собственную платежную систему. Также компания запустила собственную платформу логистического менеджмента и привлекла на платформу крупнейших игроков международного уровня (например, Stockmann, Bosch, Decathlon).

Мы выделяем следующие ключевые преимущества компании Ozon как ГЦП перед другими платформами: наличие сильнейшего и узнаваемого в России бренда; высочайшая плотность заказов и наличие огромной аудитории (каждую минуту оформляется 250 заказов, а аудитория компании превышает 80 млн. чел.); высокая степень клиентоориентированности; наличие сильнейшей логистической системы в форме курьерских служб и пунктов выдачи заказов по всей России; наличие эффективной стратегии маркетинга и рекламы. С учетом указанных конкурентных преимуществ компания Ozon стала одной из ключевых национальных платформ, работающих в России. Лишь за 2018-2022 гг. ее оборот вырос с 37,2 до 277,1 млрд. руб. [90].

Зарубежные ГЦП, функционирующие как маркетплейсы, имеют специфические конкурентные преимущества, сложившиеся в ходе их развития. В частности, для зарубежных транснациональных маркетплейсов, например, Alibaba, Amazon, характерен большой ассортимент товаров и услуг, наличие системы скидок и предложений, удобный интерфейс, что в принципе отличает и российские платформы. Однако зарубежные игроки имеют более развитый механизм защиты продавцов и покупателей. Все платформы, как российские, так и зарубежные, не защищены от подделок товаров, проблем с конфиденциальностью. Все маркетплейсы теоретически имеют угрозы, связанные с ухудшением экономических условий и изменением законодательства. В свою очередь, для российских маркетплейсов в большей степени, чем для зарубежных, характерны проблемы с логистикой, автоматизацией складского хозяйства, аналитикой на платформе для продавцов, работой с клиентами. Поэтому развитие российских маркетплейсов в перспективе должно быть нацелено на модернизацию клиентского сервиса, большой крен к применению искусственного интеллекту и совершенствование сетей дистрибуции [45, с. 61].

Что касается сегмента маркетплейсов, то сходство зарубежных и российских игроков заключается их работа по одним и тем же товарам массового потребления (например, товары для дома, электроника, обувь и одежда). Вместе с тем, вследствие разного уровня социально-экономического развития стран базирования маркетплейсов и, соответственно, дифференциации доходов, средний чек у отечественных маркетплейсов составляет около 20-25 долл., тогда как, например, у Amazon – порядка 200 долл. Проведенный в диссертации анализ позволил нам выделить специфические отличительные особенности зарубежных и российских маркетплейсов, которые были систематизированы в табл. 41.

**Таблица 41. 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 региональных и 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; применение при доставке алгоритмов, сокращающих время доставки.	Менее тщательное выполнение заказов, но преимуществами выступают их гибкая оплата и возможности выдачи по всей стране; огромные мощности инфраструктуры логистики, но ее меньшая автоматизация и меньшее применение 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 реестрами Роскачества, Росаккредитации и Роскачества, повышающих качество обслуживания. Отсутствует роботизация.

Источник: разработано автором 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). Опубликовано в: Смирнов Е.Н., Карелина Е.А. Подходы к использованию международного опыта глобальных цифровых платформ для развития маркетплейсов в России // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 12. С. 60-66.

Таким образом, большая степень автоматизации и роботизации на зарубежных ГЦП сегодня выступают в качестве их ключевого конкурентного преимущества перед отечественными игроками, и этот опыт необходимо использовать для совершенствования развития национальных маркетплейсов.

Если сравнивать экономические показатели деятельности российских и глобальных платформ, то следует отметить, что последние, в силу своей громозкости и широкого международного охвата в большей степени подвержены рискам нынешней нестабильной мировой экономики, поскольку, помимо рынка страны базирования, также в значительной степени подвержены ситуации на зарубежных рынках. В частности, компания Amazon завершила 2022 год с чистым убытком в размере 2,7 млрд. долл., хотя еще год назад демонстрировала прибыль 33 млрд. долл. [13], несмотря на то, что за этот год был зарегистрирован рост выручки, что свидетельствует о наличии определенных проблем, связанных с

рентабельностью и накоплением задолженности. В свою очередь, годовой темп роста компании впервые в истории был меньше 10 %. Аналогичная ситуация была характерна и для компании eBay, также испытавшей снижение дохода и объема реализованных товаров.

В России, поскольку ее маркетплейсы еще являются развивающимися и не подошли к точке насыщения рынка, в 2022 году покупки на маркетплейсах выросли более чем на 43 % по сравнению с предыдущим годом. В 2022 году много компаний-продавцов стали поставлять товары на российские платформы, что было обусловлено повышением промоактивности на ключевых маркетплейсах. При этом наиболее популярной платформой для компаний-продавцов остается Wildberries – с ней работает 60 % продавцов, тогда как с Ozon – лишь 25 %, с Яндекс.Маркетом – 8 %. Порядка пятой части компаний-поставщиков продают свои товары на нескольких маркетплейсах [20].

В ближайшие годы рынок онлайн-платформ продолжит свой рост в нашей стране, опережая рост ВВП. В частности, об этом свидетельствует повышенный спрос на услуги маркетплейсов: так, товароборот компании Ozon в 2022 году возрос на 86 %, число активных покупателей по сравнению с предыдущим годом возросло почти на 10 млн. чел., и это происходит параллельно оптимизации маркетинговых и логистических издержек. За год количество заказов на платформе возросло более чем в два раза. Аналогично компания Wildberries нарастила за 2022 год оборот на 98 %, а число заказов – на 88 % [45, с. 62].

В контексте продолжающейся цифровизации мировой экономики внедрение передового зарубежного опыта является определяющим для конкурентоспособности национальных цифровых платформ. Вместе с тем, необходимо принимать во внимание особенности технологической инфраструктуры нашей страны и ее рынка.

При разработке стратегии российских цифровых платформ важно учитывать их концептуальные отличия от ГЦП, что, как было определено автором, в частности, проявляется в: более широком охвате у ГЦП, который у российских игроков ограничен в основном внутренним рынком; ассортиментных различиях,

поскольку отечественные платформы менее диверсифицированы по товарному признаку, тогда как ассортимент ГЦП гораздо шире; различиями в комиссионных платежах, которые для продавца на ГЦП выше, чем у российских платформ; разной лояльностью потребителей: на ГЦП обнаруживается большая «привязка» потребителей к одним и тем же платформам, что объясняется как удобством/качеством сервиса, так и лояльностью к сложившимся брендам платформ.

Охват и масштабы функционирования ГЦП подтверждаются четко работающей сетью международной дистрибуции и собственной логистики (так, в компании Amazon есть своя сеть складов для обработки и доставки продукции), а также прямой доставки товаров при помощи собственных же сервисов (мы отмечаем, что такая практика начинает широко распространяться и на российских платформах). ГЦП, однако применяют и более продвинутые инструменты дистрибуции, связанные с конкретным видом деятельности, например, Amazon Lockers (предоставление услуг самовывоза), Amazon Go (специальные аккаунты, предусматривающие отложенное выставление счетов), Amazon Prime (ускоренная доставка для постоянных клиентов и подписчиков). Жесткая система алгоритмов, являющаяся бесспорным конкурентным преимуществом ГЦП, позволяет четко отслеживать всю цепь доставки товара (от его заказа до вручения потребителю), что пока слабо развито у российских платформ.

С учетом данного тактического превосходства крупных ГЦП, считаем необходимым и возможным использование их уникального опыта в нашей стране для повышения качества сервиса, функциональности самих маркетплейсов, а также 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) частично уже использовали данный подход.

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 нашей страны Яндекс, частично внедрившим роботов-кладовщиков, курьеров и инвентаризаторов);

- автоматизацию управления запасами для регулирования предложения необходимых товаров, оптимизации и минимизации избытка запасов и уменьшения издержек на их хранение, что также повышает эффективность складского хозяйства и международную конкурентоспособность платформ;

- беспилотные транспортные средства с целью доставки товаров (сокращение времени доставки и точности обработки заказов), которое слабо применяют даже ГЦП, однако является перспективным инструментом оптимизации логистики и снижения цен на товары для конечного потребителя;

- искусственный интеллект (ИИ) для обработки масштабных объемов данных о складских запасах и потребностях (в частности, персонализация 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, которое позволило бы более четко ана-



лизировать 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.

Считаем, что данные изменения будут способствовать росту качества обслуживания и производительности бизнеса.

Практика ведущих ГЦП накопила ряд эффективных способов работы с продавцами и клиентами, среди которых следует отметить: электронную почту и онлайн-чаты (обеспечивают связь платформ с клиентами, позволяет платформам получать информацию о заказах, а потребителям – ответы на всевозможные вопросы); форумы сообщества (объединяющие разных покупателей и продавцов по интересам, например, eBay motors, eBay for Business, eBay Community); телефонную поддержку.

Также ведущие ГЦП в своей практике широко используют различные программы лояльности для своих покупателей (при помощи которых они могут получать часть кэшбэка на покупки), внутрифирменные валюты (она стимулирует продавцов к более активному поведению на ГЦП, а также к повышению качества обслуживания и может начисляться продавцу за высокий рейтинг и высокое качество сервиса). Применение программ лояльности платформами позволит: увеличить количество продавцов на платформе, привлекая их разными преимуществами; улучшить качество продукции, поскольку продавцы будут стремиться удержаться на платформе; увеличить продажи, поскольку для получения бонусов продавцы будут стремиться наращивать продажи; совершенствовать отношения продавцов и платформы, когда продавцы будут ощущать свою ценность для платформ; повысить лояльность потребителей, поскольку они будут видеть заинтересованное участие качественных продавцов на платформе [45, с. 64].

Для повышения конкурентоспособности российских цифровых платформ также отметим несомненную пользу внедрения опыта ГЦП, функционирующих в форме интернет-аукционов за счет следующих конкурентных преимуществ:

расширение товарной матрицы посредством новых уникальных товаров, представленных на интернет-аукционных; 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.

Для национальных платформ формат интернет-аукциона будет способствовать росту конкуренции и улучшению качества товаров и сервиса, росту оборачиваемости бизнеса и прибыли, улучшению пользовательского опыта. Однако мы отмечаем следующие недостатки при использовании модели интернет-аукциона: увеличивается время доставки (не всегда продавец на аукционе может доставить товар быстро); растут претензии потребителей, если поставляется товар низкого качества; в результате роста конкуренции товары будут продаваться по сниженным ценам, а как раз с такими ценами есть риск поставки низкокачественного или некачественного товара для обеспечения рентабельности, либо это приведет к падению прибыли.

Несмотря на указанные недостатки онлайн-аукцион – прогрессивная модель как для развития ГЦП, так и для российских платформ. Потребители часто отказываются от конкретного маркетплейса, считая его товары необоснованно дорогими, а онлайн-аукцион позволяет «притянуть» потребителя к конкретной платформе, замкнуть его на ней, чтобы он не ушел на другую (если один раз покупатель не выиграет аукцион, можно повторно реализовать товар, и в итоге он купит его по приемлемой цене, получив положительный опыт, тогда как продавец продаст свой товар, а платформа – получит свою комиссию).

Многие ГЦП, работающие как маркетплейсы, стараются повышать привлекательность для потребителей, однако не для поставщиков (другой стороны на платформе), в частности, не развивая деятельность таким образом, чтобы привлекались новые поставщики. В России, например, для поставщиков не используется инструмент валюты, которая обращается на платформе, и необходима для стимулирования поставщиков (например, за первоклассно выполненные заказы).

Поставки могут использовать такую валюту (для оплаты комиссии, проведения специальных акций, в том числе рекламных, скидок на некоторые товары для потребителей), и маржинальность от продажи товаров не будет снижаться.

Максимизация продаж для российских цифровых платформ должна предусматривать новые способы продажи товаров, и поэтому стратегия платформ должна изменяться и включать онлайн-аукционы, которые могут вызвать интерес у потребителей, имеющих негативный опыт на других платформах.

Наше исследование позволило выделить следующие **направления** внедрения положительного ГЦП для развития российских цифровых платформ:

- модернизация системы дистрибуции (логистики, склада, системы управления запасами) на базе алгоритмизации и внедрения облачных технологий (что уже частично реализовано в России на примере платформ ритейла), а также специализированных модулей управления складскими запасами (для анализа наличия сырья, товарных запасов), что будет обеспечивать рост оборачиваемости (особенно для платформ с большими складами). Имеются некоторые ограничения на внедрение такой системы, например, дефицит специальных компетенций и финансирования, необходимость в модернизации существующей системы складского хозяйства, техническое проблемы в части интеграции нового оборудования, высокие издержки (потребность в высоких внешних инвестициях, особенно когда компания перегружена задолженностью);

- акцент на внедрении специализированных программ и решений для привилегированных клиентов, программ лояльности для покупателей, систем поощрения, и данная практика будет особо актуальной при выходе платформ на рынки других стран;

- 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).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование методологии формирования корпоративных стратегий ТНК в условиях цифровой трансформации мировой экономики предполагало обработку широких массивов теоретико-методологической информации, кейсов конкретных ТНК разных типов и отраслей, что позволило автору сформулировать следующие выводы:

1. Исторически процессы экономической глобализации сопровождались ростом и расширением международной торговли, что, в свою очередь, обусловило диверсификацию международного бизнеса, развитие глобального рынка ПИИ и разнообразных ГЦСС во многих отраслях. В итоге сложился ряд эффективных стратегий выхода компаний на мировой рынок (экспорт, совместное предпринимательство, прямое инвестирование и пр.), а на уровне государства – стратегии импортозамещения и экспортоориентированного развития.

Указанные выше тренды показывают, что при корректировке компанией своей глобальной стратегии прежде всего важно учитывать преемственность, но также и то, что не только экономическая эффективность детерминирует модели международных потоков товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Глобализация всегда была неравномерным процессом, но дифференциация и конфликты между странами всегда ограничивали международную торговлю и инвестиции. Это важно, учитывая, что до текущего кризиса 20 % мирового производства было сосредоточено в стране, отличной от страны, где оно было произведено. Фундаментальные факторы успеха глобальных стратегий не изменяются, однако дифференциация между странами определяют механизмы создания глобальной добавленной стоимости, и задача любой глобальной стратегии – в поиске барьеров и мостов между рынками, возможностей и угроз данных рынков. Необходимо избегать дорогой серьезной реакции в корректировке стратегии, что обычно следует за потрясениями, обусловленными экономической глобализацией.

2. Вместе с тем, по мере эволюции всей системы международных экономических отношений выход компаний на внешний рынок для любой компании традиционно представлялся сложнее организации работы на внутреннем рынке.

С позиции сложившихся теории и практики при выходе на мировой рынок компания должна знать его и целевую группу потребителей. Анализ современных процессов формирования корпоративных стратегий выхода ТНК на зарубежные рынки показывает, что для этого они все чаще используют онлайн-инструменты, и, таким образом, цифровизация (на основе автоматизации, искусственного интеллекта и пр.) позволяет диверсифицировать географию продаж (даже, если у компании отсутствует подразделение за рубежом) и сделать бизнес более устойчивым. Упрощение стратегий международного маркетинга и менеджмента на основе цифровизации обусловлено, на наш взгляд: а) облегчением координации, достигаемым между маркетингом и другим функционалом компании (например, финансами, производством), следствием чего становится лучшее обслуживание зарубежного рынка; б) уплотнением взаимодействия между компанией и другими субъектами ГЦСС (ритейлеры, дистрибьюторы, поставщики и пр.); в) привлечении новых потребителей, которое в условиях развития ГЦП также становится беспрецедентно простым. В связи с этим, стратегии цифровизации и цифровой трансформации должны грамотно интегрироваться в общие корпоративные стратегии.

3. В диссертации корпоративные стратегии ТНК были исследованы на примере ряда мировых отраслевых рынков, и данный подход является оправданным с точки зрения анализа методологии формирования корпоративных стратегий с учетом специфики деятельности ТНК в разных отраслях. В частности, нами были обобщены процессы и факторы усиления международной конкуренции на мировом рынке мебельного ритейла, а также показаны возможности устойчивого развития ключевых игроков на данном рынке в условиях глобального кризиса и цифровизации мировой экономики. Кроме того, были выявлены структурные изменения на мировом рынке общественного питания. На быстрорастущем мировом рынке электроники были критически оценены стратегии ТНК по ребрендингу и международным маркетинговым коммуникациям. Наконец, проанализированы сдвиги в общемировой культуре потребления, явившиеся ключевым трендом развития мирового рынка гигиенической и косметической продукции.

Проведенный анализ позволил установить тренды модификации корпоративных стратегий некоторых ТНК на указанных рынках. Так, нами было установлено, что агрессивное проникновение компании ИКЕА на мировой рынок обусловлено: силой бренда; стандартизацией товаров; разумным соотношением цен и качества; хорошо развитой ГЦСС, ориентированной на ответственное потребление; устойчивостью компании в периоды глобальных кризисов, что детерминировано сохраняющейся лояльностью потребителей. На примере компании Starbucks были разработаны рекомендации для повышения ее устойчивости на мировом рынке: проведение политики агрессивных инноваций; внедрение диверсификация предложения компании и улучшение разнообразия в рамках своей ГЦСС; акцент на стратегии корпоративной социальной ответственности. В рамках анализа «мягких» стратегии интеграции в мировой рынок на примере компании NXP нами были предложены направления развития партнерской программы развития компании в международном сотрудничестве. Обобщение практики стратегического позиционирования компании P&G на мировом рынке позволило выделить для нее такие эффективные методы трансграничной интеграции как: усиление локализации производства на местных рынках; приоритет ПИИ и совместному предпринимательству при работе на зарубежных рынках; товарная диверсификация производства.

4. Оценка эффективности реализации корпоративных стратегий ТНК затруднена в связи с критическими вызовами цифровой трансформации мировой экономики. Это обусловлено тем, что происходит видоизменение научно-методических подходов к анализу международной конкуренции, в которой стали участвовать ГЦП и международные компании – технологические гиганты. Кроме этого, наблюдается динамическое усиление технологической (а уже не экономической) конкуренции на мировых рынках товаров и услуг, что обуславливает новые вызовы для корпоративных стратегий традиционных ТНК.

5. Сервитизация на базе интеграции товаров и услуг становится одной из доминирующих стратегий традиционных ТНК, модифицируя профильные

направления их деятельности и их международную специализацию. Популярность бизнес-модели ГЦП обусловлена их новыми конкурентными преимуществами, которые являются более качественными, чем у традиционных ТНК. Нами было установлено, что, выступая новым феноменом экономической теории и международной хозяйственной практики, платформенные модели не подходят для всех ТНК, поскольку: сетевые эффекты и инверсия как ключевые конкурентные преимущества ГЦП подходят не для всех ТНК, а именно для тех, в структуре которых невысока доля данных и информации в создании добавленной стоимости, поэтому данные ТНК продолжают придерживаться вертикальной интеграции.

б. В противовес сложившимся тенденциям развития мировой экономики в работе рассмотрено доминантное воздействие ИТ на ее развитие, которые, безусловно, способствуют укреплению и росту транснационального бизнеса. ИТ во многом способствовали экономическому росту многих стран, но также стимулировали усиление технологического разрыва и дальнейшую дифференциацию между отдельными субъектами мирового хозяйства. Собирательно интенсивное развитие ИТ привело к феномену цифровой экономики, анализ эволюции которой показал, что с момента автоматизации производства началось формирование сетевого общества, а далее – внедрение передовых цифровых технологий, существенно изменивших международное движение факторов производства, производительность труда, экономический рост и международную конкурентоспособность. Четвертая промышленная революция привела к стиранию границ между цифровым и физическим миром. ТНК стали активно внедрять беспрецедентно новые технологии в свои корпоративные стратегии (например, 3D-печать, IoT, ИИ и пр.), что привело к их принципиальному изменению на базе новых бизнес-моделей, следствием чего стал рост производительности, оптимизация разработки новой продукции и предоставление потребителям новых видов услуг.

7. Под влиянием цифровой трансформации наметилась тенденция изменения профилей компаний, что обусловлено как технологической конвергенцией, так и углублением международной специализацией этих компаний. Эти процессы способствуют более качественной координации в ГЦСС, но модель ГЦП в данной связи выступает ключевым драйвером интернационализации фирм. ГЦП являются значимой детерминантой трансформации мировых рынков, вступая в жесткую и успешную конкуренцию с традиционными ТНК, что представляет собой новый вызов для сферы антимонопольного регулирования. Рыночная власть ГЦП, их доминирующее положение и несправедливое ценообразование являются основными рисками этой конкуренции. Одновременно гибкая система управления ГЦП способствует росту занятости за счет распространения модели GEP-платформ.

8. Технологическое отставание развивающихся стран, как показало проведенное нами исследование, связано со слабым институциональным обеспечением процессов цифровой трансформации, когда государство становится ключевым субъектом косвенного регулирования. В современных условиях развиваются все новые мотивы осуществления ПИИ со стороны ТНК, базирующиеся на доступе к нематериальным активам. Непрозрачная деятельность цифровых ТНК, между тем, усложняется использованием по отношению к ним классических моделей антимонопольного регулирования, и этот факт делает конкуренцию ТНК и компаний развивающихся стран несправедливой, актуализируя множество исследовательских вопросов, связанных с глобальным технологическим разрывом. Наш анализ показал, что в условиях, когда международное разделение труда структурируется в рамках ГЦСС, в них остаются звенья, которые могут обеспечить технологическое развитие развивающихся стран. Наблюдающееся замедление ГЦСС обусловлено рядом циклических и структурных факторов, а снижение в них фактора арбитража издержек на оплату труда становится новым вызовом для развивающихся стран. Кроме того, новый протекционизм в международной



торговле обуславливает необходимость разработки новых направлений инновационной и промышленной политики, которые будут способствовать преодолению глобального технологического разрыва.

9. В плоскости ключевых трендов цифровизации мировой экономики появился новый тип международных компаний – технологических гигантов, за короткие сроки достигших высочайших уровней международной конкурентоспособности. Развитие этих компаний неразрывно связано с формированием ГЦП, феномен которых в современной экономической теории пока еще является слабоизученным. Платформенные бизнес-модели коренным образом отличаются от традиционных, а сами ГЦП комплексно изменяют традиционную структуру мировых рынков, и даже формируют новые рынки. Монопольная власть ГЦП проявляется в том, что их владельцы наращивают свое влияние в мировом хозяйстве, контролируют ГЦСС, применяют неизвестные ранее инструменты ценообразования, воздействуя на соотношение предложения и спроса, а также формируя информационную асимметрию, перекосы и дисбалансы на мировом рынке. Для государств развитие ГЦП представляет новый вызов, и с точки зрения экономического регулирования необходимо стремиться к нахождению разумного баланса между цифровой монополизацией рынков, которая является следствием агрессивной экспансии ГЦП, и стимулированием ГЦП для экономического развития (т.е. рассмотрения ГЦП как общественного блага).

10. В стратегиях ГЦП наблюдаются дифференцированные подходы к организации международной деятельности, поэтому в рамках экономической терминологии важно введение понятий, характеризующих транснационализацию платформ. Очевидно, что вместо традиционных ТНК интернационализация бизнеса в перспективе во многом будет определяться стратегиями развития ГЦП в силу их большей открытой архитектуры и возможности ускоренного подключения к ГЦП большего многообразия участников разных стран, в том числе МСП развивающихся стран. При этом на базе цифровизации будет наблюдаться масштабное развитие экосистем ГЦП, которые будут трансформировать междуна-

родные рынки. Последствием этого станет очевидный рост благосостояния общества, но имеется серьезный негативный вызов в контексте недобросовестной конкуренции со стороны ГЦП.

11. На современном этапе в рамках экосистемы ГЦП возникают и развиваются их специфические конкурентные преимущества, позволяющие внедрить новые стратегии и модели транснационализации и международного бизнеса. Открытость архитектуры ГЦП и отсутствие у них привязки к конкретной стране позволяет платформам серьезно конкурировать с традиционными ТНК. В данной связи в контексте выхода на зарубежные рынки особую роль приобретает экономика совместного использования, при помощи которой без передачи прав собственности происходит доступ к ресурсам и активам за рубежом. Кроме того, отмечается смежный характер деятельности ГЦП, расцениваемый нами также в качестве их конкурентного преимущества, когда они уходят в другие сферы деятельности и отрасли, что реализуется на базе трансграничных слияний и поглощений, и часто объектами таких поглощений выступают высокотехнологичные стартапы.

12. В рамках настоящего исследования был подтвержден исключительно высокий потенциал ГЦП для развития международной торговли и для эффективного вовлечения в нее со стороны развивающихся и наименее развитых стран. Экосистемы ГЦП многократно усиливают возможности этих стран с точки зрения наращивания добавленной стоимости их экономики и выхода на новые рынки. Наше исследование показало, что в периоды кризисов последних лет запуск и восстановление международного обмена становится возможным во многом благодаря специфическим преимуществам ГЦП.

13. По мере динамичного развития мирового ИТ существенные изменения претерпевают конкурентные стратегии международных компаний – технологических гигантов. В диссертации был рассмотрен опыт крупнейшего из них – компании Apple, сформировавшей принципиально новую архитектуру бренда и новые подходы к реализации своей международной стратегии, главным компонентом которой стало беспрецедентно эффективное позиционирование своих

товаров и услуг на мировом рынке. Уникальность дизайна, стратегия премиального ценообразования, специфическая и совершенная ГЦСС также были оценены как ключевым преимуществам компании в международной конкуренции. Также в диссертации был рассмотрен специфический сегмент мирового рынка ИТ – облачные ИТ, становящиеся ключевой детерминантой повышения конкурентоспособности ТНК на мировом рынке. Применение облачных решений ведет к существенному снижению эксплуатационных издержек, что стало особенно актуальным в условиях глобального кризиса, обусловленного пандемией, когда компании были вынуждены полностью перестраивать свою инфраструктуру. Международные компании – технологические гиганты являются доминирующими участниками сегмента облачных ИТ. Также на примере технологического гиганта – Facebook – была рассмотрена специфика позиционирования компаний нового типа на мировом рынке. Безусловный успех компании по мгновенному и масштабному привлечению пользователей всего мира, тем не менее, вызывает опасения по поводу поддержания компанией достигнутых показателей конкурентоспособности. Это обуславливает постепенный переход компании в смежные технологические ниши, например, онлайн-торговлю, что, по нашему мнению, еще усиливает международную конкуренцию среди ГЦП. Наконец, нами были проанализированы ключевые аспекты формирования международной стратегии компании Uber – ГЦП в рамках пиринговой экономики (экономики совместного использования), олицетворяющей новую бизнес-модель на мировом рынке такси. Компания быстро и беспрецедентно изменила мировой рынок таксомоторных перевозок и продолжает расширять спектр оказываемых услуг. Вместе с тем, высокий уровень агрессивности стратегии компании на национальных рынках требует подходов к оптимизации этой стратегии, а также долгосрочных управленческих решений с целью минимизации репутационных рисков.

14. Для ключевых ТНК отечественный рынок изначально был весьма специфичным, однако наш анализ свидетельствует о неоднозначности их стратегий и подходов при выходе на него. Ряд компаний сделал акцент на управлении рисками при работе в нашей стране, другие сконцентрировались на локализации

производств, третьи основным направлением своей работы рассматривали оптимизацию ГЦСС. В условиях цифровизации многие ТНК стремятся обеспечить себе технологические монополистические преимущества при работе в нашей стране, и многие цифровые ТНК достигли в этом больших успехов, но серьезную конкуренцию им представляют национальные цифровые платформы. Считаем в качестве оптимальной стратегии на российском рынке для цифровых ТНК не работа на нем в качестве прямого инвестора, а установление более мягких, партнерских отношений, что обеспечит большую степень охвата национального рынка.

15. 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: 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 географию

ческое 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).

16. Неприменимость традиционного антимонопольного регулирования к цифровым рынкам требует актуализации правовых актов и методик исследования конкурентной политики, чтобы не допустить дискриминирующего характера 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, а также отдельно анализировать влияние сетевых эффектов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «О защите конкуренции».* URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/) (дата обращения: 15.09.2023).
2. *Постановление Правительства Российской Федерации от 18.11.2020 № 1867 «О перечне отдельных видов технически сложных товаров с предварительно установленными российскими программами для электронных вычислительных машин, порядке составления и ведения перечня российских программ для электронных вычислительных машин, которые должны быть предварительно установлены на отдельные виды технически сложных товаров, и порядке их предварительной установки».* URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202011230051> (дата обращения: 14.08.2023).
3. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» // *Российская газета*. 2020. № 159 (8213).
4. *Приказ Федеральной антимонопольной службы (ФАС) № 220 от 28.04.2010 г. «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке».* URL: <https://fas.gov.ru/documents/576468> (дата обращения: 16.07.2023).
5. *30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes.* URL: <https://www.forbes.ru/rating/456497-30-samyh-dorogih-kompanij-runeta-2022-rating-forbes> (дата обращения 15.10.2023).
6. Авраменко Е.С., Лукьянов С.А. *Отраслевые барьеры входа и международный трансферт технологии в условиях глобализации мировой экономики* / науч. ред. И.М. Темкина. – Екатеринбург, 2005. – 232 с. ISBN: 5-7525-1649-8.
7. Атурин В.В. Антироссийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // *Вестник Евразийской науки*, 2019 №2, <https://esj.today/PDF/40ECVN219.pdf> (доступ свободный).

8. Атурин В.В., Мога И.С., Смагулова С.М. Драйверы цифровой трансформации глобальной экономики в контексте международной конкуренции // *Вестник евразийской науки*. 2019. Т. 11. № 6. С. 7.
9. Атурин В.В., Мога И.С., Смагулова С.М. Управление цифровой трансформацией: научные подходы и экономическая политика // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 2. С. 67-76.
10. Баронина Ю.А. *Современные стратегии европейских автомобильных транснациональных корпораций*: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Баронина Юлия Алексеевна. – М.: ИМЭМО РАН, 2019. – 22 с.
11. *Барьеры в развитии цифровой экономики в субъектах РФ*. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, Декабрь, 2019. – 36 с.
12. Белов В.Б. Новая парадигма промышленного развития Германии - стратегия «Индустрия 4.0» // *Современная Европа*. 2016. № 5 (71). С. 11-22.
13. Большаков Н. *Рейтинг российских и зарубежных маркетплейсов*. 30.04.2023. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/rejting-rossijskih-i-zarubezhnyh-marketplejsov/> (дата обращения: 11.08.2023).
14. *Введение в курс мировой экономики (экономическая география зарубежных стран)*. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2008. – 408 с. ISBN: 978-5-85971-791-0.
15. *Введение в курс мировой экономики (экономическая география зарубежных стран): практикум. Учебное пособие*. – М.: Кнорус, 2011. – 313 с. ISBN: 978-5-406-00561-3.
16. *Глобальное исследование «Доверие к цифровым технологиям» 2021*, PwC, 2021. – 40 с.
17. *Глобальный инновационный индекс – 2021*. Экспресс-информация «Наука – Технологии – Инновации». – ВШЭ: Институт статистических исследований и экономики знаний, 20.09.2021. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/507879120.pdf> (дата обращения: 01.10.2022).
18. Драпкин И.М. *Вертикальные межфирменные взаимосвязи в национальной экономике в условиях глобализации*: автореф. дисс. ... докт. экон. наук:

08.00.14 / Драпкин Игорь Михайлович. – СПб. Санкт-Петербургский государственный университет, 2016. – 47 с.

19. Иванов А.Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики // *Креативная экономика*. 2020. Т. 14. № 5. С. 655–670.

20. *Итоги 2022 года для маркетплейсов по версии Тинькофф: россияне потратили на них в полтора раза больше денег.* URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/24012023-results-of-2022-for-marketplaces-according-to-tinkoff/> (дата обращения: 24.07.2023).

21. Калашников Д.Б. *Роль ТНК Китая в решении задач модернизации национальной экономики*: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Калашников Денис Борисович. – М.: МГИМО (У) МИД РФ, 2019. – 264 с.

22. Карелина Е.А. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных корпораций в контексте неопределенности процессов экономической глобализации // *Финансовый бизнес*. 2023. № 2 (236). С. 98-102.

23. Карелина Е.А. *Внешиэкономические 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

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

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. Карелина Е.А. Методологические аспекты стратегий развития цифровых транснациональных корпораций в контексте вызовов цифровой трансформации мирового хозяйства / Е.А. Карелина // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право*. 2021. № 6. С. 59-75.

38. 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.

39. 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.

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

41. 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.

42. 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.

43. 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.
44. Карелина Е.А. Параметры оценки стратегий интернационализации цифровых транснациональных корпораций / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 1. С. 86-91.
45. 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.
46. 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.
47. 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.
48. 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.
49. 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.
50. 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.
51. Карелина Е.А. Структурная трансформация стратегий транснациональных корпораций под влиянием цифровизации / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2022. № 3. С. 16-25.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

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

56. 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.

57. Кашбразиев Р.В. *Финансовые и институциональные механизмы обеспечения международной производственной кооперации*: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.14 / Кашбразиев Ринас Вадимович. – М. Финансовый университет при Правительстве РФ, 2018. – 50 с.

58. Кириллов В.Н. Роль инновационных факторов в повышении конкурентоспособности российских предприятий // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2009. № 6. С. 67-71.

59. Кириллов В.Н. Роль накопленных знаний в формировании конкурентоспособности компаний // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2009. – № 4. – С. 68-74.

60. Кириллов В.Н. Теоретические аспекты взаимосвязи инноваций и конкурентоспособности стран в международной торговле // *Вестник университета*. 2016. № 11. С. 172-177.

61. Кириллов В.Н., Миллер Я.В. Глобальные цепочки создания стоимости в контексте новых вызовов развития мировой экономики // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2021. № 2. С. 86-97.

62. Кириллов В.Н., Савинов Ю.А., Гудзенко А.Е. Растущая роль реэкспорта в международной торговле // *Вестник МГИМО Университета*. 2021. Т. 14. № 5. С. 187-202.

63. Кириллов В.Н., Смирнов Е.Н. Траектория устойчивого роста или очередная разбалансировка механизмов мировой экономики // *Вестник МГИМО Университета*. 2019. Т. 12. № 5. С. 64-90. DOI 10.24833/2071-8160-2019-5-68-64-90.

64. Ковалёва Е., Волков А., Малых С., Герасимова Е., Голдина А. Рынок онлайн-бронирования средств размещения: вопросы конкуренции // *Бюллетень о развитии конкуренции*. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2020. Вып. № 31 (сентябрь). – 20 с.

65. Коченов В. *Анализ рынка маркетплейсов. Топ-4 Тренда 2022 года*. 28.01.2022. URL: <https://vc.ru/trade/355641-analiz-rynka-marketpleysov-top-4-trenda-2022-goda> (дата обращения: 02.09.2023).

66. Крецу О. *Роль ТНК с государственным участием в повышении конкурентоспособности страны в глобальной экономике*: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Крецу Ольга. – М.: МГИМО (У) МИД РФ, 2020. – 205 с.

67. КРОК *Облачные сервисы*, 2021. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Крок\\_Облачные\\_сервисы](https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Крок_Облачные_сервисы) (дата обращения: 12.05.2021).

68. Лукьянов С.А. *Барьеры входа на рынок и способы их преодоления в условиях глобализации мировой экономики*: автореф. дисс. ... докт. экон. наук, 08.00.14 / Лукьянов Сергей Александрович. – СПб: СПбГУ, 2008. – 45 с.

69. Лукьянов С.А. Детерминирование входных барьеров как важнейшей динамической характеристики отрасли // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2006. № 2 (14). С. 33-39.
70. Лукьянов С.А. Оценка значимости отраслевых входных барьеров как инструмента ограничения конкуренции // *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3 (27). С. 194-198.
71. Лукьянов С.А., Драпкин И.М., Мариев О.С. Интеграция страны в глобальные цепочки создания стоимости // *Экономическая наука современной России*. 2018. № 2(81). С. 69-84.
72. Лукьянов С.А., Кисляк Н. Входные барьеры: важнейший инструмент политики ограничения конкуренции на российских рынках // *Современная конкуренция*. 2009. № 1(13). С.54-71.
73. Малых С., Герасимова Е., Голдина А. Регулирование цифровых платформ – обеспечение конкуренции при сохранении стимулов для развития // *Бюллетень о развитии конкуренции*. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2020. Вып. № 32. – 20 с.
74. Маркова В.Д. *Цифровая экономика: учебник*. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 186 с.
75. *Мировая экономика и международные экономические отношения* / под ред. Р.К. Щенина, В.В. Полякова. – М.: Изд.-Во Юрайт, 2017. – 363 с. ISBN: 978-5-534-00868-5.
76. *Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник, 2-е изд., перераб. и доп.* / под ред. Р.К. Щенина, В.В. Полякова. – М.: Юрайт, 2019. – 363 с. ISBN: 978-5-534-00868-5.
77. *Мировая экономика и международный бизнес* / под ред. В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: Кнорус, 2012. – 688 с. ISBN: 978-5-406-02266-5.
78. *Мировая экономика и международный бизнес, 2-е изд., перераб. и доп.* / под ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: Кнорус, 2015. – 278 с. ISBN: 978-5-406-04025-6.

79. *Мировая экономика и международный бизнес. Практикум. Учебное пособие* / под ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: Кнорус, 2009. – 398 с. ISBN: 978-5-390-00174-5.
80. *Мировая экономика и международный бизнес: учебник* / под ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: Кнорус, 2009. – 681 с. ISBN: 978-5-390-00437-1.
81. *Мировые рынки товаров и услуг в современных условиях: теоретические аспекты и практика функционирования*. Научная монография. – М.: Эдитус, 2018. – 340 с. ISBN: 978-5-00058-960-1.
82. Мога И.С. *Стратегии устойчивого развития компаний в международном бизнесе*: научная монография. – Новосибирск: СибАК, 2023. – 180 с. ISBN: 978-5-6049423-7-6.
83. Мога И.С., Каткова Н.А. Роль цифровизации в мировой экономике и формировании конкурентных преимуществ международных компаний // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 9 (122). С. 893-895.
84. *Обзор популярных маркетплейсов стран СНГ*. 22.04.2022. URL: <https://wb--up-ru.turbopages.org/wb-up.ru/s/obzor-populyarnyh-marketplejsov-stran-sng/> (дата обращения 21.07.2023).
85. *Облака и страны: национальные особенности облачного рынка*, 04.02.2019. URL: <https://habr.com/ru/company/ruvds/blog/438408/> (дата обращения: 16.05.2022).
86. *Облачный ландшафт. Предложения по развитию рынка хранения и обработки данных в России*. – М.: Ростелеком, 2020. – 49 с.
87. Объем интернет торговли в 2022 году. *Интерфакс*, 15.02.2023. URL: <https://www.interfax.ru/business/886218> (дата обращения: 17.07.2023)
88. *Опубликованы методические рекомендации по выявлению картелей в условиях цифровой экономики*. ФАС РФ, 17.07. 2020. URL: <https://fas.gov.ru/news/30139> (дата обращения: 12.01.2023).

89. *Опыт государств в борьбе с пандемией. Сборник страновых кейсов* / подготовлен Департаментом международного и регионального сотрудничества. – М.: Счетная палата РФ, 2020. – 267 с.

90. *Отчетность Ozon Holdings PLC.* URL: <https://conomy.ru/investments/issuers/ozon/financial-statements> (дата обращения: 22.07.2023).

91. Панибратов А.Ю., Сергеева А.А. Основы международной конкурентоспособности российских МНК из IT-сектора // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. 2013. Вып. 4. С. 52-69.

92. Пасько А.В. Влияние цифровой революции на трансформацию мирового автомобилестроения // *E-management*. 2018. Т.1. № 1. С. 19-25.

93. Пасько А.В. Особенности влияния глобализации на развитие мировой автомобильной промышленности // *Вестник университета*. 2014. № 15. С. 59-62.

94. Пасько А.В. Цифровые аспекты развития современного мирового рынка автомобилей на примере электромобилей // *E-Management*. 2019. № 2. С. 16–22.

95. Петров А.А. *Вызовы и проблемы четвертой промышленной революции* // В сб.: «Научные труды». Российская академия юридических наук. – М.: ООО «Издательство «Юрист», 2018. С. 82-86.

96. *Предписание по делу № 11/01/10-24/2019*, 28.08.2020. URL: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-regulirovaniya-svyazi-i-informatsionnyh-tehnologiy/6f1f3bbc-1f9d-4440-bd2d-28add03ff905/> (дата обращения: 15.11.2023).

97. Рудяк А.С., Мога И.С. *Положительное и отрицательное влияние цифровой среды на ведение бизнеса* // В сб.: «Будущий мир, общие усилия, подлинный прогресс». Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых. М., 2020. С. 175-178.

98. Рынок публичных облачных сервисов в 2020 году вырастет на 17%. *ComputerWorld*, 26.11.2019. URL: <https://www.computerworld.ru/news/Gartner->



rynok-publichnyh-oblachnyh-servisov-v-2020-godu-vyrastet-na-17 (дата обращения: 17.04.2023).

99. Сапунцов А.Л. *Транснациональные корпорации развивающихся стран: внешнеэкономическая экспансия в Африке*: автореф. дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.14 / Сапунцов Андрей Леонидович. – М. Институт Африки РАН, 2016. – 49 с.

100. Сидорова Е. А. Россия в глобальных цепочках создания стоимости // *Мировая экономика и международные отношения*. 2018. Т. 62. № 9. С. 71-80.

101. Смагулова С.М., Пасько А.В. Дифференциация в масштабах современной мировой экономики: рост неравенства и глобальной бедности // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 2 (151). С. 431-436.

102. Смирнов Е.Н. *Автомобильные корпорации Германии: современные стратегии развития*: монография. – М.: Компания Спутник+, 2004. – 140 с. ISBN: 5-93406-682-X.

103. Смирнов Е.Н. Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков // *Вопросы инновационной экономики*. 2020. Т. 10. № 1. С. 13-24.

104. Смирнов Е.Н. *Глобальный рост и тренды развития мировой цифровой экономики*: монография. – Ставрополь: Логос, 2020. – 278 с.

105. Смирнов Е.Н. Детерминанты развития международной торговли в условиях гиперглобализации и цифровизации // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2019. № 5. С. 26-40.

106. Смирнов Е.Н. Изменение бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации мировой экономики // *Экономические стратегии*. 2021. Т. 23. № 1 (175). С. 64-69.

107. Смирнов Е.Н. *Инновационный механизм развития экономики Европейского союза*. – М.: Издательство «Перо», 2015. – 390 с. ISBN 978-5-906835-08-6.

108. Смирнов Е.Н. Конкурентоспособность в эпоху глобальной цифровизации // *Международная экономика*. 2020. № 6. С. 30-40.

109. Смирнов Е.Н. *Международная торговля в условиях цифровизации и развития глобальных цифровых платформ.* – Новосибирск: СибАК, 2020. – 166 с. ISBN: 978-5-6044857-5-0.
110. Смирнов Е.Н. Международное экономическое сотрудничество для преодоления цифрового неравенства // *Торговая политика.* 2019. № 2 (18). С. 72-80.
111. Смирнов Е.Н. Механизмы структурного реформирования экономики Китая в контексте развития торгового конфликта с США // *Международная торговля и торговая политика.* 2019. № 1 (17). С. 31-44.
112. Смирнов Е.Н. Параметры развития и регулирования международной цифровой торговли на современном этапе // *E-Management.* 2019. Т. 2. № 1. С. 78-84.
113. Смирнов Е.Н. Постпандемические эффекты для развития международной торговли // *Российский внешнеэкономический вестник.* 2021. № 2. С. 7-20.
114. Смирнов Е.Н. Противоречия глобального экономического роста, или еще раз об эффективности моделей социально-экономического развития // *ЭКО.* 2015. № 4 (490). С. 93-104.
115. Смирнов Е.Н. Цифровые платформы в архитектуре современного международного бизнеса // *Вестник евразийской науки.* 2020. Т. 12. № 1.
116. Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Глобальные прямые иностранные инвестиции. Структурные изменения в условиях текущего кризиса // *Экономика региона.* 2021. Т. 17, вып. 3. С. 1014-1026.
117. Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Императивы управления глобальными цифровыми платформами // *Управленец.* 2020. Т. 11. № 4. С. 59-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.
118. Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Нестабильность международной торговли и подходы к оптимальному регулированию // *Управленец.* 2021. Т. 12, № 5. С. 21–31.

119. Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Оценка трансформирующего воздействия глобальных цепочек создания стоимости на международную торговлю // *Управленец*. 2019. Т. 10. № 3. С. 36-46. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10- 3-4.
120. Смирнов Е.Н., Терелянский П.В. Отраслевые и функциональные аспекты развития мирового рынка систем и технологий искусственного интеллекта // *Вестник университета*. 2017. № 10. С. 30-34.
121. Соснов Ф.Г., Пасько А.В. Онлайн-платформы в системе современной международной цифровой торговли // *E-Management*. 2020. Т. 3. № 2. С. 63-69.
122. Стрекалов С.В. *Механизмы управления внешнеторговой деятельностью промышленных предприятий в условиях цифровой экономики*: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Стрекалов Сергей Васильевич. – М., 2020. – 168 с.
123. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Сиятуллина Л.Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. № 4. С. 31-60.
124. Тарасов И. Индустрия 4.0: понятие, концепции, тенденции развития // *Стратегии бизнеса*. 2018. № 6. С. 57-63.
125. *ТОП 10 самых дорогих компаний мира в 2021 году*. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 18.09.2023).
126. *ТОП 10 самых дорогих компаний мира в 2024 году*. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 12.03.2024).
127. Тумаланов Н.В., Лукьянов С.А. *Импортозамещение как фактор обеспечения роста жизнеобеспечивающих отраслей экономики* // В кн.: «Повышение конкурентоспособности отраслей экономики как направление выхода из экономического кризиса»: сб. материалов международной научно-практич. конф., г. Чебоксары, 11-12 мая 2016 г. – Чебоксары: Изд-во Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова, 2016. С. 139-147.
128. Финансовые показатели Wildberries. 15.02.2023. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 16.06.2023).

129. Фролова Е.Д., Шишминцев М.Ю., Перова Ю.Н. Теоретические основы интернационализации деятельности компаний в «экономике услуг» // *Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление*. 2012. № 2. С. 81-91.
130. *Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки* / научная монография. – М.: Мир науки, 2019. – 95 с. ISBN 978-5-6043306-8-5.
131. *Цифровая экономика – 2024. Обзор новостей*. – М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2017. – 26 с.
132. Шимко П. Д. *Экономика транснациональной компании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры* / П.Д. Шимко, Д. П. Шимко., 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2018. – 339 с.
133. Шифрин М. Б. *Стратегический менеджмент*, 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2022. – 321 с. ISBN 978-5-534-03440-0.
134. *Экономика Европейского союза: инновационный аспект развития*. Научная монография. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 163 с. ISBN: 978-3-659-49258-7.
135. 11 Advantages of Cloud Computing & How Your Business Can Benefit From Them. *McAfeeCloudBU*, 09.06.2015. URL: <https://www.mcafee.com/blogs/enterprise/cloud-security/11-advantages-of-cloud-computing-and-how-your-business-can-benefit-from-them/> (дата обращения: 16.07.2023).
136. *2018 Disruptor 50 Full Coverage*. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/2018/05/22/uber-2018-disruptor-50.html> (дата обращения: 16.04.2023).
137. ACEA (2019). *Average age of the EU fleet by vehicle type*. URL: <https://www.acea.be/statistics/tag/category/average-vehicle-age> (дата обращения: 12.03.2023).
138. Acs Z.J., Song K., Szerb L., Audretsch D.B. (2021). The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971-2021. *SSRN Electronic Journal*, 32 p. DOI:10.2139/ssrn.3785411.

139. Adler G., Duval R., Furceri D., KilicCelik S., Koloskova K., Poplawski-Ribeiro M. (2017). Gone with the Headwinds: Global Productivity. *IMF Staff Discussion Note* 17/04, International Monetary Fund (IMF), Wash., DC, 98 p.
140. Aldous M., Roy T. (2021). Reassessing FERA: Examining British firms' strategic responses to 'Indianisation. *Business History*, Vol. 63 (1), pp. 18–37.
141. Alfaro L., Chen M. (2012). Surviving the global financial crisis: foreign ownership and establishment performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, Vol. 4 (3), pp. 30-55.
142. Alibaba: Catalysts Aplenty But Caution Is Warranted. *ALT Perspective*, 13.06.2020. URL: <https://seekingalpha.com/article/4358143-alibaba-catalysts-aplenty-caution-is-warranted> (дата обращения: 27.06.2023).
143. Aljafari A. (2016). Apple Inc. Industry Analysis Business Policy and Strategy. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Voll.7, Issue 3, pp. 406-441.
144. Altman S.A., Bastian C.R. (2022). The State of Globalization in 2022. *Harvard Business Review*, April 12. <https://hbr.org/2022/04/the-state-of-globalization-in-2022> (дата обращения: 17.11.2023).
145. Alvedalen J., Boschma R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European Planning Studies*, Vol. 25(6), pp. 887–903.
146. *Amazon 2020 Annual Report*. Amazon.com. Inc., December 2020.
147. *Amazon Annual Report 2020*. URL: [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2021/ar/Amazon-2020-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2021/ar/Amazon-2020-Annual-Report.pdf) (дата обращения: 17.08.2023).
148. *Annual Report P&G. 2020*. URL: <https://assets.ctfassets.net/og-gad6svuzkv/6QbpwzgFixJeAgimiiy9L4/77b265d2bef5420f73b846474e60ebd6/PG-2020-Annual-Report.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).
149. Another VMware Cloud: SEGA Europe Runs Their Hybrid Cloud on VMware. *VMware Cloud Provider Team*, 24.04.2012. URL:

<https://blogs.vmware.com/cloudprovider/2012/04/another-vmware-cloud-sega-europe-runs-their-hybrid-cloud-on-vmware.html> (дата обращения: 12.07.2023).

150. Antras P. (2020). De-Globalisation? Global value chains in the post-COVID-19 age. *NBER Working Paper* No.28115. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 49 p.

151. Audretsch D.B., Belitski M., Chowdhury F., Desai S. (2021). Home-country export regulations, credit markets, and corruption: implications for different types of internationalization. *Transnational corporations*, Vol. 28 (2), pp. 31-65.

152. Autio E., Nambisan S., Thomas L., Wright M. (2018) Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 12(1), pp. 72-95.

153. Autio E., Zander I. (2016). Lean internationalization. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, p. 17420.

154. Autor D., Salomons M. (2018). Is automation labor-displacing? Productivity growth, employment, and the labor share. *Brookings Papers on Economic Activity*, BPEA Conference Drafts, March 8–9, 72 p.

155. Avdjiev S. et al. The dollar exchange rate as a global risk factor: evidence from investors, *BIS Working Papers* no. 695, Bank for International Settlements (BIS), February, 41 p.

156. Balistreri E.J. (2018), Böhringer C., Rutherford T. (2018). Quantifying disruptive trade policies. *CESifo Working Paper*, No. 7382, Munich: CESifo, 53 p.

157. Banga R. (2019). Growing Trade in Electronic Transmissions: Implications for the South, *UNCTAD Research Paper*, No. 29, UNCTAD, N.Y. & Geneva, February, 48 p.

158. Baqaee D.R., Farhi E. (2020). Nonlinear Production Networks with an Application to the Covid-19 Crisis. *CEPR Discussion Paper*, No. DP14742, 57 p.

159. Baroncelli A., Belvedere V. (2017). *Offshoring Versus Reshoring? Rather, Shouldn't It Be Rightshoring?* In: Vecchi A. (ed.) *Reshoring of Manufacturing: Drivers, Opportunities, and Challenges*. Springer, ISBN: 978-3-319-58883-4, pp. 39-56.

160. Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J. (2020). COVID-19 is also a reallocation shock. *NBER Working paper*, No. 27137, 39 p.
161. Bartholomew L., Diggle P. (2021). The lasting impact of the Covid crisis on economic potential. *VoxEU.org*, September 21. <https://voxeu.org/article/lasting-impact-covid-crisis-economic-potential> (дата обращения: 13.10.2023).
162. Becker-Ritterspach F., Allen M., Lange K., Allen M. (2019). Home-country measures to support outward foreign direct investment: variation and consequences. *Transnational Corporations*, Vol. 26 (1), pp. 61–85.
163. Beebejaun A. (2021). The double irish and dutch sandwich strategies and tax avoidance in Mauritius. *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 24 (4), pp. 737–751.
164. Bentenrieder M. et al. (2017). *Automakers in a Digital World*. Oliver Wyman, Marsh & McLennan Companies, 12 p.
165. Bernars A.B., Fort T.C. (2015). Factoryless Goods Producing Firms. *American Economic Review*, Vol. 105, No. 5, pp. 518-523.
166. Blanchard O., Pisani-Ferry J. (2021). The Post-Vaccine Risk Phase. *Project Syndicate*, March 31. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/economic-risks-after-vaccines-new-variants-ongoing-restrictions-by-olivier-blanchard-and-jean-pisani-ferry-2021-03> (дата обращения: 02.05.2023).
167. Blomkvist K., Drogendijk R. (2013). The impact of psychic distance on chinese outward foreign direct investments. *Management International Review*, Vol. 53, pp. 659–686.
168. Boucetta Y. (2021). *2021 Trends: Communications*, December 22. URL: <https://www.teamlewis.com/magazine/2021-trends-communications/> (дата обращения: 04.05.2023).
169. Brakman S., Garretsen H., Van Witteloostuijn A. (2020). The turn from just-in-time to just-in-case globalization in and after times of COVID-19: An essay on the risk re-appraisal of borders and buffers. *Social Sciences & Humanities Open*, Vol. 2 (1), p. 100034.

170. Brouthers K.D., Geisser K.D., Rothlauf F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47, pp. 513-534.
171. Bucheli M., Salvaj E. (2018). Political connections, the liability of foreignness, and legitimacy: A business historical analysis of multinationals' strategies in Chile. *Global Strategy Journal*, Vol. 8(3), pp. 399–420.
172. Buciuni G., Pisano G. (2021). Variety of innovation in global value chains. *Journal of World Business*, Vol. 56 (2), 101167.
173. Buckley P.J. (2021). International integration and coordination in the global factory. *Management International Review*. Vol. 51 (2), pp. 269–283
174. Buckley P.J., Chen L., Clegg L.J., Voss H. (2018). Risk propensity in the foreign direct investment location decision of emerging multinationals. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, pp. 153–171.
175. Buzdugan S.R. (2021). The global governance of FDI and the non-market strategies of TNCs: explaining the “backlash” against bilateral investment treaties. *Transnational corporations*, Vol. 28 (2), pp. 131-159.
176. Cannone G., Ughetto E. (2014). Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, Vol. 23 (1), pp. 272–283.
177. Casalini F., González J.L. (2019). Trade and Cross-Border Data Flows, *OECD Trade Policy Papers*, No. 220, OECD Publishing, Paris, 40 p.
178. *Case 1:20-cv-03010*, 64 p. URL: [https://s.wsj.net/public/resources/documents/GOOGLEANTITRUST\\_10-20-20.pdf](https://s.wsj.net/public/resources/documents/GOOGLEANTITRUST_10-20-20.pdf) (дата обращения: 22.07.2023).
179. Casella B., Formenti L. (2018). FDI in the digital economy: a shift to assetlight international footprints. *Transnational Corporations*, Vol. 25 (1), pp. 101–130.
180. Cerra V., Fatás A., Saxena S.C. (2020), The persistence of a COVID-induced global recession. *VoxEU.org*, May 14. URL: <https://voxeu.org/article/persistence-covid-induced-global-recession> (дата обращения: 22.06.2023).
181. Céspedes L.F. et al. (2020). The Macroeconomics of a Pandemic: A Minimalist Model. *NBER Working Paper*, No. 27228, National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge, MA, 24 p.



182. Chen W., Kamal F. (2016). The Impact of Information and Communication Technology Adoption on Multinational Firm Boundary Decisions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 (5), pp. 563–576.
183. Chen Z., Zheng L., Peng M., Shao L. (2022). How do MNEs shape their international strategic alliances to facilitate higher alliance performance? Absorptive capacity as an antecedent. *Frontiers in Psychology*, October 11. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.955117/full> (дата обращения: 25.11.2023).
184. Cheng H., Agbanyo G.K., Zhu T. Pan H. (2022). Internationalization of Multinational Companies and Cognitive Differences Across Cultures: A Neuroeconomic Perspective. *Frontiers in Psychology*, March 03. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.807582/full> (дата обращения: 25.11.2023).
185. Chudik A. et al. (2020). A Counterfactual Economic Analysis of Covid-19 Using a Threshold Augmented Multi-Country Model. *NBER Working Paper*, No 27855, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, 37 p.
186. *Cloud 2025: The future of workloads in a cloud-first, post-COVID-19 world*. URL: <https://www.logicmonitor.com/resource/cloud-2025> (дата обращения: 02.05.2023).
187. Cobham A (2021). G20 could improve on “one-sided” global tax reform. *Financial Times*. June 11. URL: <https://www.ft.com/content/2aa756fd-ec1d-4127-891e-b8873da022af> (дата обращения: 24.08.2023).
188. *Coffee. 0901 (Harmonized System 1992 for 4-digit)*. OEC.World. URL: <https://oec.world/en/profile/hs92/coffee?growthSelector=value1&yearSelector2=tradeYear4> (дата обращения 26.04.2023).
189. Cosenza V (2018). *World map of social networks*. URL: <http://vincos.it/world-map-of-socialnetworks/> (дата обращения: 28.01.2023).
190. Couture S. (2020). *The Diverse Meanings of Digital Sovereignty*. Global Media Technologies & Cultures Lab, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, August 5. URL: <https://globalmedia.mit.edu/2020/08/05/the-diverse-meanings-of-digital-sovereignty/> (дата обращения: 15.09.2023).

191. *COVAX announces additional deals to access promising COVID-19 vaccine candidates; plans global rollout starting Q1 2021*. GAVI, WHO, Geneva/Oslo, December 18, 2020. URL: <https://www.gavi.org/news/media-room/covax-announces-additional-deals-access-promising-covid-19-vaccine-candidates-plans> (дата обращения: 16.12.2023).

192. *COVID-19 Pandemic: What do MNEs need to know about Managing Transfer Pricing Risks?* URL: [https://www.crowe.com/my/-/media/Crowe/Firms/Asia-Pacific/my/CroweMY/Insights/COVID-19-Pandemic\\_What-Do-MNEs-Need-to-Know-About-Managing-Transfer-Pricing-Risks.pdf?la=en-GB&modified=20200604084533&hash=4C6A120153DE19FA489D9B66C81D73248B2C8A4F](https://www.crowe.com/my/-/media/Crowe/Firms/Asia-Pacific/my/CroweMY/Insights/COVID-19-Pandemic_What-Do-MNEs-Need-to-Know-About-Managing-Transfer-Pricing-Risks.pdf?la=en-GB&modified=20200604084533&hash=4C6A120153DE19FA489D9B66C81D73248B2C8A4F) (дата обращения: 22.09.2023).

193. Cravino J., Levchenko A. (2017). Multinational Firms and International Business Cycle Transmission. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 132 (2), pp. 921-962.

194. Cuervo-Cazurra A., Doz Y., Gaur A. (2020). Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies. *Global Strategy Journal*, Vol. 20 (10), pp. 3–31.

195. Cuervo-Cazurra A., Narula R., Un C.A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, Vol. 23 (1), pp. 25–35.

196. Cugat G., Narita F. (2020). *How COVID-19 Will Increase Inequality in Emerging Markets and Developing Economies*. IMF Blog, International Monetary Fund, Wash., D.C., October 29. URL: <https://blogs.imf.org/2020/10/29/how-covid-19-will-increase-inequality-in-emerging-markets-and-developing-economies/> (дата обращения: 12.02.2023).

197. Cusumano V.A., Yoffie D.B., Gawer A. (2020). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 61 (3), pp. 46-54.

198. Daniele D. (2015). The Uber rise of peer-to-peer sharing. *Social Media Law Bulletin*, January 26, Norton Rose Fulbright. URL: <https://www.socialmedialawbulletin.com/2015/01/the-uber-rise-of-peer-to-peer-sharing/> (дата обращения: 16.07.2023).
199. Darendeli I.S., Hill T.L. (2016). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 (1), pp. 68–92.
200. De Backer K., Miroudot S., Rigo D. (2019). Multinational enterprises in the global economy: Heavily discussed, hardly measured. *VoxEU.org*, September 25. URL: <https://voxeu.org/article/multinational-enterprises-global-economy> (дата обращения: 10.03.2023).
201. Delloite (2017). *Disruptions in Retail through Digital Transformation. Reimagining the Store of the Future*. Indian Chamber of Commerce, November, 60 p.
202. Depperu D., Cerrato D. (2005). Analyzing International Competitiveness At The Firm Level: Concepts And Measures. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali*, Vol. 32.
203. Dervis K. (2018). A Fragmented Multilateralism? *Project Syndicate*, September 11. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/multilateralism-trump-international-institutions-by-kemal-dervis-2018-09> (дата обращения: 22.08.2023).
204. Devereux M., Simmler M. (2021). Who will pay Amount A? *EconPol Policy Brief*, Vol. 5, No. 36, 11 p.
205. Diaconu M., Oancea O., Brinzea M. (2016). Integrated marketing communication, instrument of modern organizations development in terms of sustainability. *Ecoforum*, Vol. 5 (2), pp. 270-277.
206. Diggle P., Bartholomew L. (2021). Acute or Chronic? the Long-Term Impact of the COVID Crisis on Economic Output, *SSRN Paper*, 18 August, 45 p.
207. Doh J., Rodrigues S., Saka-Helmhout A., Makhija M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, Vol. 48 (3), pp. 293–307.

208. Donner J. (2018). *A vision of digital development in 2028*. USAID Digital Development Forum, Wash., DC, March 9.
209. Doraisami A. (2007). Financial crisis in Malaysia: Did FDI flows contribute to vulnerability? *The Journal of the Development Studies Association*, Vol. 19 (7), pp. 949-962.
210. Dow D. (2017). Born Global and accidental internationalists: Has Hennart (2014) opened a can of worms? *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 (3), pp. 286–307.
211. Driffield N., Love J.H., Yang Y. (2016). Reverse international knowledge transfer in the MNE:(Where) does affiliate performance boost parent performance? *Research Policy*, Vol. 45 (2), pp. 491-506.
212. Dunning J.H., Lundan S.M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*, 2nd ed. Edward Elgar Publishing Limited, 920 p.
213. Ebrahimi E., Igan D., Peria S.M. (2020). The Impact of COVID-19 on Inflation: Potential Drivers and Dynamics. *Special Series on COVID-19*, International Monetary Fund, Wash., DC, 14 p.
214. Eden L. (2016). Multinationals and Foreign Investment Policies in a Digital World. E15Initiative, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum, Geneva. 17 p.
215. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2021). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1270–1285.
216. Enderwick P., Buckley P. (2020). Rising regionalization: Will the post-COVID-19 world see a retreat from globalization? *Transnational Corporations*, Vol. 27 (2), pp. 99-112.
217. EU seeks new powers to penalise tech giants. *Financial Times*, September 20, 2020. URL: <https://www.ft.com/content/7738fdd8-e0c3-4090-8cc9-7d4b53ff3afb> (дата обращения: 15.06.2023).
218. European Parliament (2020). Digital sovereignty for Europe. *European Parliamentary Research Service Ideas Paper Briefing*, European Parliament, Brussels, July 2, 12 p.

219. Evenett S., Fritz J. (2021). FDI is in big trouble: Insights from the 27th Global Trade Alert report. *VoxEU.org*, June 03. URL: <https://voxeu.org/article/fdi-big-trouble-insights-27th-global-trade-alert-report> (дата обращения: 16.08.2023).
220. Ewans P.C., Gawer A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. *The Emerging Platform Economy Series* No. 1, 30 p.
221. Farooq U. (2019). *IKEA Swot Analysis*, April 11. URL: <https://www.marketingtutor.net/ikea-swot-analysis/> (дата обращения: 27.04.2023).
222. *FAS creates a new web-service: 'Big Digital Cat'*. FAS RF, 22.10.2018. URL: <http://en.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=53478> (дата обращения: 12.01.2023).
223. *FAS Russia recognized the company Booking.com violated the antimonopoly legislation*. FAS RF, 21.12.2020. URL: <https://en.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=55116> (дата обращения: 12.01.2023).
224. Fefer R.F. (2019). Data Flows, Online Privacy, and Trade Policy. *CRS Report Prepared to Members and Committees of Congress Report R45584*. Congressional Research Service (CRS), March 11, 22 p.
225. Ferencz J. (2019). The OECD Digital Services Trade Restrictiveness Index, *OECD Trade Policy Papers*, No. 221, OECD Publishing, Paris, 21 p.
226. Ferencz J., Gonzales F. (2019). Barriers to trade in digitally enabled services in the G20, *OECD Trade Policy Papers*, No. 232, OECD Publishing, Paris, 17 p.
227. Fertik M. (2019). Why Customer Engagement Should Be Every Business's Top Priority in 2020. *Forbes*, December 10. URL: <https://www.forbes.com/sites/michaelfertik/2019/12/16/why-customer-engagement-should-be-every-businesss-top-priority-in-2020/?sh=7a154b026214> (дата обращения: 12.07.2023).
228. Florencio L. (ed.). (2020). *Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil*. Woodhead Publishing, Elsevier, 375 p.
229. Foster C., Graham M., Mann L., Waema T., Friederici N. (2018) Digital control in value chains: Challenges of connectivity for East African firms. *Economic Geography*, Vol. 94(1), pp. 68–86.

230. Foster C.G., Graham M. (2016). Reconsidering the Role of the Digital in Global Production Networks. *Global Networks*, Vol. 17 (1), pp. 68–88.
231. *Furniture & Homeware*. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/furniture-appliances/furniture-homeware/worldwide> (дата обращения: 16.06.2023).
232. *Furniture Global Market Report 2021: COVID-19 Impact And Recovery To 2030*. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/furniture-global-market-report-2020-30-covid-19-impact-and-recovery> (дата обращения: 22.06.2023).
233. *FY20 financial results*. IKEA, 2021. URL: <https://www.inter.ikea.com/en/performance/fy20-financial-results> (дата обращения: 15.04.2023).
234. Ganapati S., Reddick C.G. (2018). Prospects and challenges of sharing economy for the public sector. *Government Information Quarterly*, Vol. 35 (1), pp. 77-87.
235. Gereffi G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, Vol. 3 (3), pp. 287-301.
236. *Germany implements new internet hate speech crackdown*. URL: <https://www.dw.com/en/germany-implements-new-internet-hate-speech-crackdown/a-41991590> (дата обращения: 18.06.2021).
237. Giachetti, C. (2018). *Smartphone start-ups: Navigating the iPhone revolution*. Cham: Palgrave Macmillan, 199 p.
238. Glattfelder J.B. (2010). *Ownership Networks and Corporate Control: Mapping Economic Power in a Globalized World*. PhD thesis, No. 19274. Zurich: ETH Zurich, 238 p.
239. *Global 500 2021 Rankings*. BrandFinance. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (дата обращения: 13.10.2023).
240. *Global 500 2024 Rankings*. BrandFinance. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/table> (дата обращения: 27.02.2024).

241. *Global Deal to End Tax Havens Moves Ahead as Nations Back 15% Rate*. New York Times, October 8, 2021. URL: <https://www.nytimes.com/2021/10/08/business/oecd-global-minimum-tax.html> (дата обращения: 12.10.2023).

242. *Global Internet of Things (IoT) Security Market Forecast to Grow to USD 36.6 Billion by 2025, at a CAGR of 23.9%*. July 29, 20. URL: <https://www.business-wire.com/news/home/20200729005330/en/Global-Internet-of-Things-IoT-Security-Market-Forecast-to-Grow-to-USD-36.6-Billion-by-2025-at-a-CAGR-of-23.9---ResearchAndMarkets.com> (дата обращения: 12.08.2023).

243. *Global Supply Chains*. Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS), 2021. URL: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/supply-chain-management/global-supply-chains/> (дата обращения: 17.08.2023).

244. *Google paid the fine*. FAS RF, 12.05.2017. URL: <http://en.fas.gov.ru/press-center/news/detail.html?id=50028> (дата обращения: 12.01.2023).

245. Greenspan R. (2019). *Starbucks Coffee Five Forces Analysis*. PanmoreInstitute, February 21. URL: <http://panmore.com/starbucks-coffee-five-forces-analysis-reporters-model> (дата обращения: 12.05.2023).

246. *Growth rate of the global cosmetics market 2004-2020*. URL: <https://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/> (дата обращения: 27.03.2023).

247. Guedhami O., Knill A.M., Megginson W.L., Senbet L.W. (2021). *The Dark Side of Globalization: Evidence from the Impact of COVID-19 on Multinational Companies*. SSRN, June 22, 51 p.

248. Guttman A. (2021). *Global mobile marketing and advertising – Statistics & Facts*, January 13. URL: <https://www.statista.com/topics/5983/mobile-marketing-worldwide/> (дата обращения: 16.07.2023).

249. Hagel J. (2015). *The power of platforms*. Deloitte University Press, 15 p.

250. Hagen B., Zucchella A. (2014). Born Global or Born to Run? The long-term growth of Born Global firms. *Management International Review*, Vol. 54(4), pp. 497–525.
251. Halegatte S. (2014). Economic resilience: Definition and measurement. *Policy Research Working Paper* No 6852, May, World Bank, 44 p.
252. Han X., Liu X., Xia T., Gao L. (2018). Home-country government support, interstate relations and the subsidiary performance of emerging market multinational enterprises. *Journal of Business Research*, Vol. 93, pp. 160–172.
253. Harrigan K.R., Diguardo M.C. (2017). Sustainability of patent-based competitive advantage in the U.S. communications services industry. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42, pp. 1–28.
254. Harrington K. (2021). The Risk of Post Pandemic Instability. *Project Syndicate*, March 25. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/post-covid-instability-sources-of-unrest-by-kent-harrington-2021-03> (дата обращения: 02.05.2023).
255. Haskova K. (2015). Starbucks Marketing Analysis. *CRIS Bulletin*, Vol. 1, pp. 11-29.
256. Heidi A. (2020). Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing? *Review of Economics and Political Science*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REPS-11-2019-0145/full/html#sec001> (дата обращения: 16.09.2023).
257. Hennart J.-F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, pp. 117-135.
258. Hennart J.-F., Majocchi A., Hagen B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, Vol. 52, pp. 1665–1694.



259. Hervé A., Schmitt C., Baldegger R. (2022). Digitalization and internationalization of micro-, small, and medium-sized enterprises: An overall conceptual process. *Journal of the International Council for Small Business*, Vol. 3, pp. 329-336.
260. *How IKEA Reassembled Its Growth Strategy*. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00111?gko=dd36c> (дата обращения: 11.06.2023).
261. *How Many People Use Telegram in 2021? 55 Telegram Stats*. URL: <https://backlinko.com/telegram-users> (дата обращения: 16.09.2023).
262. Howarth J. (2024). *Top 35 Social Media Platforms* (September 2024). URL: <https://explodingtopics.com/blog/top-social-media-platforms> (дата обращения: 01.10.2024).
263. Hubert E. (2009). Trade Collapse, Trade Relapse and Global Production Networks: Supply Chains in the Great Recession. *SSRN Electronic Journal*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/46446922\\_Trade\\_Collapse\\_Trade\\_Relapse\\_and\\_Global\\_Production\\_Networks\\_Supply\\_Chains\\_in\\_the\\_Great\\_Recession](https://www.researchgate.net/publication/46446922_Trade_Collapse_Trade_Relapse_and_Global_Production_Networks_Supply_Chains_in_the_Great_Recession) (дата обращения: 17.04.2023).
264. Huizinga H.P., Voget J. (2009). International Taxation and the Direction and Volume of Cross-Border M&As, *The Journal of Finance*, Vol. 64 (3), pp. 1217–1249.
265. Hult G.T.M., Gonzalez-Perez M.A., Lagerström K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, Vol. 51(1), pp. 38-49.
266. *Hygiene Products Market - Forecast (2021 - 2026)*. URL: <https://www.industryarc.com/Report/18812/hygiene-products-market> (дата обращения: 25.04.2023)
267. IDC (2020). *Worldwide Public Cloud Services Market Totaled \$233.4 Billion in 2019 with the Top 5 Providers Capturing More Than One Third of the Total*. August 18. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46780320> (дата обращения: 12.02.2023).

268. *IDC's First Global StorageSphere Forecast Sees Installed Base of Storage Capacity More Than Doubling by 2023*, February 14. URL: <https://ap-news.com/17d7f44f869a4516a589a140d6606c90> (дата обращения: 25.02.2023).

269. *IKEA's Digital Marketing Strategy: 8 Things to Know About the Company's Success*. Digital Agency Network. URL: <https://digitalagencynetwork.com/ikea-digital-marketing-strategy/> (дата обращения: 16.02.2023).

270. IMF (2018) *Measuring the Digital Economy*. IMF Staff Report, February, Wash., DC, 47 p.

271. IMF (2020). *Global Financial Stability Update*. International Monetary Fund, Wash., DC, June.

272. Industrial and Institutional Cleaning Chemicals Market to Reach USD 68.16 Billion by 2027. *Fortune Business Insights*, February 8, 2021. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/02/08/2171489/0/en/Industrial-and-Institutional-Cleaning-Chemicals-Market-to-Rreach-USD-68-16-Billion-by-2027-Increasing-Emphasis-on-Health-and-Hygiene-to-Encourage-Growth-states-Fortune-Business-Insights.html> (дата обращения: 26.04.2023).

273. *Internet Advertising Market Share, 2018-2023*, July 22, 2020. URL: <https://www.t4.ai/industry/internet-advertising-market-share> (дата обращения: 03.05.2023).

274. *Internet World Stats*. URL: <https://www.internet-worldstats.com/top20.htm> (дата обращения: 16.08.2023).

275. *IoT in Healthcare Market worth \$188.2 billion by 2025*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/iot-healthcare.asp> (дата обращения: 22.08.2023).

276. Ipsmiller E., Dikova D., Brouthers K.D. (2022). Digital Internationalization of Traditional Firms: Virtual Presence and Entrepreneurial Orientation. *Journal of International Management*, Vol. 28, Issue 4, p. 100940.

277. Iqbal M. (2021). *TikTok Revenue and Usage Statistics (2021)*, November 12. URL: <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/> (дата обращения: 15.10.2023).

278. Irwin-Hunt A. (2021). *Global innovation leaders in 2020*. FDI Intelligence, April 21. URL: <https://www.fdiintelligence.com/article/79672> (дата обращения: 24.09.2023).
279. Irwin-Hunt A. (2023). *Global innovation leaders in 2022*. FDI Intelligence, June 19. URL: <https://www.fdiintelligence.com/content/feature/global-innovation-leaders-2022-edition-82527> (дата обращения: 16.12.2023).
280. ISDR (2018). *Made in China 2025, Backgrounder*. Institute of Security and Development Policy (ISDR), June, 9 p.
281. *IT industry outlook 2021. Rebuilding for the Future*. November, CompTIA Properties, LLC, 39 p.
282. Jacob D., Svystunova L., Rao-Nicholson R. (2021). MNE post-entry institutional strategies in emerging markets: An organizational field position perspective. *European Management Review*, pp. 1-22.
283. Javorcik B. (2020). Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world. In Baldwin, R., and S. Evenett (eds.), *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*. Centre for Economic Policy Research, L., 187.
284. Jaworek M., Kuzel M. (2015). Transnational corporations in the world economy: Formation, development and present position. *Copernican Journal of Finance and Accounting*, Vol. 4(1), p. 55-70.
285. JETRO (2015). 2015 JETRO Survey on Business Conditions of Japanese Companies in North America. Japan External Trade Organization (JETRO) Americas Division, Overseas Research Department, November 26, 21 p.
286. Jin H., Hurd F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 19, pp. 72-95.
287. Johanson J., Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8(1), pp. 23-32.

288. Johanson J., Vahlne J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1411-1431.
289. Johnson N.L. (2019). *Platform vs. linear: Business models 101*. URL: [www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/](http://www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/). (дата обращения: 12.07.2023).
290. Jones C.I., Romer P. (2010). The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital. *American Economic Journal: Macroeconomics*, Vol. 2, pp. 224-245.
291. Jones G. (2004). *Multinationals and global capitalism: From the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford UP, 352 p.
292. Jones G., Lopes T. (2021). *International business history and the strategy of multinational enterprises: How history matters*, pp. 37-55. In: Mellahi K. (eds.), *The Oxford handbook of international business strategy*. Oxford University Press, 528 p.
293. Karelina E.A. (2021). *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», С. 281-286.
294. Karelina E.A. (2021). Regulation of International Trade in the Digital Economy: a New Regulatory Paradigm / Smirnov E.N., Karelina E.A. // *Торговая политика*. № 4 (24). С. 27-36.
295. Karelina E.A. (2021). *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», С. 92-94.

296. Karelina E.A. (2022). *Differentiation of Traditional Business Models and Transnationalization Models on Global Digital Platforms* / Baykov F.Y., Karelina E.A. / International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH), 20-22 October 2022, 22238172, pp. 34-37. DOI: 10.1109/EMCTECH55220.2022.9934060. pp. 34-37.
297. Karelina E.A. (2022). *Formation of transnational competitive advantages of global digital platforms* / Karelina E.A., Baykov F.Y / International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH), 20-22 October 2022, 22238177. DOI: 10.1109/EMCTECH55220.2022.9934044.
298. Karippacheril T.G., Nikayin F., deReuver M., Bouwman H. (2013) Serving the poor: Multisided mobile service platforms, openness, competition, collaboration and the struggle for leadership. *Telecommunications Policy*, Vol. 37(1), pp. 24-34.
299. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era. Opportunities, challenges and research directions. *International Marketing Review*, Vol.37, No. 3, pp. 405-424.
300. Khan R. (2017). Uber - A Paradigm Shifting Unicorn: Do The Rules Not Apply? *Forbes*, May 11. URL: <https://www.forbes.com/sites/roomy-khan/2017/05/11/uber-a-paradigm-shifting-unicorn-do-the-rules-not-apply/?sh=536219e197e1> (дата обращения: 11.09.2023).
301. Kirca A.H., Roth K., Hult G.T.M., Cavusgil S.T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, Vol. 2 (2), pp. 108–121.
302. Kiriya N. (2011). *Trade and innovation: Pharmaceuticals*. OECD Trade Policy Papers, No. 113. OECD Publishing, Paris, 69 p.
303. Klarin A., Sharmelly R., Suseno Y. (2021). A Systems Perspective in Examining Industry Clusters: Case Studies of Clusters in Russia and India. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 367.

304. Klezin G. (2020). *A Hands-Free World: Russia First to Bank on Xiaomi Wearable*. July 3. URL: <https://www.nxp.com/company/blog/a-hands-free-world-russia-first-to-bank-on-xiaomi-wearable:BL-HANDS-FREE-WORLD> (дата обращения: 11.05.2023)
305. Knight G., Cavusgil S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, Vol. 8 (8), pp. 11–26.
306. Knoedler D., Wollschlaeger D., Stanley B. *Automotive 2030: Racing toward a digital future*. Research Insights, IBM Institute for Business Value, 97027497USEN-02, 2019.
307. Kobrin S.J. (2015). Is a global nonmarket strategy possible? Economic integration in a multipolar world order. *Journal of World Business*, Vol. 50 (2), pp. 262–272.
308. Koskinen K., Bonina C., Eaton B. (2018). Digital platforms in the global South. *Working paper no. 8*. Development Implications of Digital Economies (DI-ODE) Strategic Research Network, Manchester, 26 p.
309. Kretchmer H. (2021). *Vaccine nationalism – and how it could affect us all*. In: The Davos Agenda, World Economic Forum (WEF), January 6. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/what-is-vaccine-nationalism-coronavirus-its-affects-covid-19-pandemic/> (дата обращения: 17.02.2023).
310. Kretschmer T., Werner S. (2021). Platform regulation: What policymakers can and cannot learn from utility industries. *VoxEU*, August 28. URL: <https://voxeu.org/article/platform-regulation-lessons-utility-industries> (дата обращения: 16.09.2023).
311. Laker B. (2020). 3 Severe Implications Of Coronavirus On Global Trade. *Forbes*, April 7. URL: <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2020/04/07/3-severe-implications-of-coronavirus-on-global-trade/#45bf821a3d11> (дата обращения: 29.04.2023).
312. Landier A., Thesmar D. (2020). Earnings expectations in the COVID crisis. *Review of Corporate Finance Studies*, Vol. 10, pp. 598–617.

313. Lee H.-J., Yoshikawa K., Harzing A.W. (2021). Cultures and institutions: dispositional and contextual explanations for country-of-origin effects in MNC ‘ethno-centric’ staffing practices. *Organizational Studies*, Vol. 43, pp. 497–519.
314. Leonard M. (2021). The New China Shock. *Project Syndicate*, March 31. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-new-china-shock-by-mark-leonard-2021-03> (дата обращения: 02.04.2023).
315. Lewellen K., Robinson L. (2013). *Internal Ownership Structure of Multi-national Firms*. Colloquium on Tax Policy and Public Finance, New York University School of Law, March 26, 49 p.
316. Li C., Miroso M., Bremer Ph. (2020). Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. *Sustainability*, Vol. 12, 17 p.
317. Li C., Reuer J.J. (2022). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, Vol. 53, pp. 187–202.
318. Li J., Xia J., Lin Z. (2016). Cross-border acquisitions by state-owned firms: how do legitimacy concerns affect the completion and duration of their acquisitions? *Strategic Management Journal*, Vol. 38, pp. 1915–1934.
319. Li J.J., Poppo L., Zhou K.Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (4), pp. 383–400.
320. Liu, X., Ornelas E., Shi H. (2021). The 2020 Trade Impact of the Covid-19 Pandemic. *VoxEU.org*, June. URL: <https://voxeu.org/article/2020-trade-impact-covid-19-pandemic> (дата обращения: 26.07.2023).
321. Llimäki P., Hurtado-Torres N.E., Cordon-Pozo E. (2022). The impact of home and host country institutional development on multinationals’ R&D intensity. *BRQ Business Research Quarterly*. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/23409444221076495> (дата обращения: 17.11.2023).
322. *LobbyFacts database*. URL: <https://lobbyfacts.eu/reports/lobby-costs/all/0/2/2/2/21/0/2021-04-15> (дата обращения: 15.08.2023).

323. *Looking Further with Ford 2015 Trends*. Ford Motor Company, 2016, 48 p.
324. Loonam J., O'Regan N. (2022). Global value chains and digital platforms: Implications for strategy. *Special Issue: Global Value Chains in a Digitalised Era*, Vol. 21 (1), pp. 161-177. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2485>.
325. Lopez-Gonzalez J., Ferencz J. (2018). Digital trade and market openness. *OECD Trade Policy Papers*, No. 217, OECD Publishing, Paris, 61 p.
326. Lund S., Manyika J., Mehta A., Goldshtein D. (2018). A decade after the global financial crisis: What has (and hasn't) changed. *McKinsey & Company Briefing Note*, September.
327. Luo Y., Tung R.L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 481–498.
328. Luo Y., Tung R.L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, pp. 129–152.
329. Mack E., Mayer H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, Vol. 53 (10), pp. 2118–2133.
330. Magdin R. (2022). The Case For Continuing Internationalization And A Checklist For Businesses. *Forbes Business Council*, August 11. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/08/11/the-case-for-continuing-internationalization-and-a-checklist-for-businesses/?sh=4c35d21a26b8> (дата обращения: 22.11.2022).
331. Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.363–380.
332. Malecki E.J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, Vol. 12 (3). Wiley Online Library, 21 p.
333. Manyika J. et al. (2016). *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. McKinsey Global Institute, March, 156 p.



334. Marchant E (2018). *Anyone anywhere: Narrating African innovation in a global community of practice* (PhD dissertation). University of Pennsylvania, Philadelphia, PA. URL: <https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4532&context=edissertations> (дата обращения: 16.04.2023).

335. MarketWatch (2018). *Big data market 2018 global analysis, industry demand, trends, size, opportunities, forecast 2023*. URL: <https://www.marketwatch.com/press-release/big-data-market-2018-global-analysis-industry-demand-trends-size-opportunities-forecast-2023-2018-08-31> (дата обращения: 16.02.2023).

336. MarketWatch (2019). *Big data market 2019 global analysis, opportunities and forecast to 2026*. URL: <https://www.marketwatch.com/press-release/big-data-market-2019-global-analysis-opportunitiesand-forecast-to-2026-2019-01-17> (дата обращения: 16.02.2023).

337. Marquis C., Raynard M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *The Academy of Management Annals*, Vol. 9 (1), pp. 291–335.

338. *Mastercard and Visa Transform Mobile Payments for Billions of IoT Devices*. Press Release, June 7, 2018. URL: <https://media.nxp.com/news-releases/news-release-details/nxp-mastercard-and-visa-transform-mobile-payments-billions-iot/> (дата обращения: 11.05.2023).

339. Mavroudi E., Kafouros M., Jia F., Hong J. (2022). How can MNEs benefit from internationalizing their R&D across countries with both weak and strong IPR protection? *Journal of International Management*. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425322000692?to-ken=C3EEA0578211B82643C770A70D323FE9B5AC90E5B5A50DC0E898AB6C50802D560298A1951C1181D4C388892C13F51FD2&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221128072938> (дата обращения: 12.11.2023).

340. McKibbin W.J., Fernando R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *CAMA Working Paper*, No 19, Centre for Applied Macroeconomic Analysis (CAMA), Australian National University, 43 p.

341. McKinsey (2016). *Automotive revolution – perspective towards 2030: How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry*. McKinsey & Company. January, 18 p.

342. McKinsey (2020). *How do companies create value from digital ecosystems?* URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems> (дата обращения: 16.08.2023).

343. Mian A., Straub L., Sufi A. (2020). *Indebted Demand*. *NBER Working Paper* No. 26940, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, 69 p.

344. *Microsoft (aiming at providing benefits to its own antivirus application and encouraging users to abandon third-party antivirus applications)*. FAS RF, 24.10.2019. URL: <http://en.fas.gov.ru/documents/documentdetails.html?id=15352> (дата обращения: 12.01.2023).

345. Miles D., Scott A. (2020). *Will Inflation Make A Comeback After the Crisis Ends?* *VoxEU*, April 04. URL: <https://voxeu.org/article/will-inflation-make-comeback-after-crisis-ends> (дата обращения: 17.02.2023).

346. Miroudot S., Rigo D. (2021). *Multinational Production and Investment Provisions in Preferential trade agreements*. *Journal of Economic Geography*. DOI:10.1093/jeg/lbab031.

347. Miroudot S., Rigo D. (2021). *Multinational production and investment provisions in preferential trade agreements*. *VoxEU.org*, November 23. URL: <https://voxeu.org/article/multinational-production-and-investment-provisions-preferential-trade-agreements> (дата обращения: 25.11.2023).

348. Mlitz K. (2021). *Data center storage capacity worldwide: consumer and business segments 2016-2021*, January 12. URL: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 12.04.2023).

349. Moazed A., Johnson N. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. N.Y.: SaintMartins' Press, 256 p.

350. Montero J., Finger M. (2017). Platformed! Network Industries and the New Digital Paradigm. *Competition and Regulation in Network Industries*, Vol. 18, Issue 3-4, pp. 217–239.
351. Nambisan S., Zahra S.A. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories, *Journal of International Business Studies*, Vol. 50, pp. 1464-1486.
352. Neubert M. (2016). Significance of the Speed of Internationalization for Born Global Firms – A Multiple Case Study Approach. *International Journal of Teaching and Case Studies*, Vol. 7 (1), pp. 66–81.
353. Neubert M. (2017). Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 7, Issue 5, pp. 16-22.
354. Nicholson B., Nielsen P., Sahay S., Sæbø J.I. (2022) Digital public goods platforms for development: The challenge of scaling. *The Information Society*, Vol. 38 (5), pp. 364-376. DOI: 10.1080/01972243.2022.2105999.
355. Nimmagadda S.L., Reiners T., Wood L.C., Mani N. (2022). *On Developing Sustainable Digital Ecosystems and their Spatial-temporal Knowledge Management*. Australasian Conference on Information System (ACIS), Melbourne, 12 p.
356. Noy I., Doan N., Ferrarini B., Park D. (2019). Measuring the Economic Risk of Epidemics. *CESifo Working Paper*, No 8016, 18 p.
357. OECD (2020). *Tax Challenges Arising from Digitalisation – Report on Pillar One Blueprint: Inclusive Framework on BEPS, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, 224 p.
358. OECD (2021). *OECD Secretary-General Tax Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors*. OECD Publishing. Paris, 157 p.
359. OECD/G20 (2021). *Statement on a two-pillar solution to address the tax challenges arising from the digitalisation of the economy*, October 8. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/statement-on-a-two-pillar-solution-to-address-the-tax->

challenges-arising-from-the-digitalisation-of-the-economy-october-2021.htm (дата обращения: 20.11.2023).

360. OICA (2021). *Global Sales Statistics 2019-2020*. URL: <http://www.oica.net/category/sales-statistics> (дата обращения 12.05.2023).

361. Oviatt B., McDougall P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 45-64.

362. P&G (2009). *Annual Report: Designed to Lead*. Procter and Gamble, 74 p.

363. Panico C., Cennamo C. (2020). User preferences and strategic interactions in platform ecosystems. *Strategic Management Journal*, pp. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3149>.

364. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.P. (eds.). (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*, W. W. Norton & Company, 352 p.

365. Patterson N., Montanjees M., Motala J., Cardillo C. (2004). *Foreign Direct Investment: Trends, Data Availability, Concepts, and Recording Practices*. International Monetary Fund, Wash., DC, 36 p.

366. Peng, J.-M., Guan X.-H., Huan T.-C. (2021). Not always co-creating brand: effects of perceived justice on employee brand sabotage behaviours in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 973–993.

367. Pérez C. (2010). Technological dynamism and social inclusion in Latin America: A resource-based production development strategy. *CEPAL Review*. No. 100, pp. 121-141.

368. Petrosyan A. (2023). *Number of internet users worldwide from 2005 to 2022*. September 21. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/> (дата обращения: 22.09.2023).

369. Phillips R., Pyle J., Palan R. (2021). The Amazon method: How to take advantage of the international state system to avoid paying tax. *Study for The Left in the European Parliament*, Brussels, 54 p.

370. Picciotto S. et al. (2021). For a Better GLOBE. METR: A Minimum Effective Tax Rate for Multinationals. *SSRN Paper*, March 2, 34 p.
371. Piketty T., Saez E., Zucman G. (2017). Economic growth in the US: A tale of two countries. *VoxEU.org*, March 29. URL: <https://voxeu.org/article/economic-growth-us-tale-two-countries> (дата обращения: 20.03.2023).
372. Piperopoulos P., Wu J., Wang C. (2018). Outward FDI, location choices and innovation performance of emerging market enterprises. *Research Policy*, Vol. 47 (1), pp. 232–240.
373. Prager F., Wei D., Rose A. (2017). Total economic consequences of an influenza outbreak in the United States. *Risk Analysis*, vol. 37(1), pp. 4-19.
374. PwC (2014). *The sharing economy – how will it disrupt your business?* PricewaterhouseCoopers (PwC) UK, August, 10 p.
375. PwC (2019). *Automotive trends 2019. The auto industry must find a way to balance accelerating innovation and financial survival*. Part of PwC’s 22nd Annual Global CEO Survey trends series, PwC, 11 p.
376. PwC. (2015). *The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series*, PricewaterhouseCoopers LLP, 30 p.
377. Rahman K.S. (2018). Regulating informational infrastructure: Internet platforms as the new public utilities, *Georgetown Law Technology Review*, Vol. 2 (2), pp. 234-251.
378. Ramondo N., Rodriguez-Clare A. (2013). Trade, Multinational Production, and the Gains From Openness, *Journal of Political Economy*, Vol. 121 (2), pp. 273-322.
379. Rangan S., Sengul M. (2009). Information Technology and Transnational Integration: Theory and Evidence on the Evolution of the Modern Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (9), pp. 1496–1514.
380. Rasiah R., Xiao-Shan Y. (2019). How much of Raymond Vernon’s product cycle thesis is still relevant today: evidence from the integrated circuits industry. *Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 11 (1), pp. 56-78.

381. *Ratings*. URL: <https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/shares-and-bonds/ratings.html> (дата обращения: 16.04.2023).
382. Ravallion M (2020). A (very) short history of the idea of ending poverty. *VoxEU.org*, October 26. URL: <https://voxeu.org/article/very-short-history-idea-ending-poverty> (дата обращения: 20.03.2023).
383. Ray S., Ray P.K. (2021). Innovation strategy of latecomer firms under tight appropriability regimes: The Indian pharmaceuticals industry. *Journal of International Management*, Vol. 27 (1), 100820.
384. *Realising the potential of IoT in MENA*. GSM Association, London, UK, December 2019, 30 p.
385. Reckendrees A., Gehlen B., Marx C. (2022) International business, multinational enterprises and nationality of the company: a constructive review of literature. *Business History*, Vol. 64 (9), pp. 1567-1599.
386. Reich R. B. (1991). *The work of nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism*. Vintage Books, N.Y., 339 p.
387. *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026*. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата обращения: 24.07.2023).
388. Ritter T., Lettl C. (2018). The wider implications of business model research. *Long Range Planning*, Vol. 51(1), pp. 1-8.
389. Rogoff K. (2020). *The Infrastructure Spending Challenge*. Harvard Kennedy School. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/programs/growthpolicy/infrastructure-spending-challenge-kenneth-rogoff> (дата обращения: 21.03.2023).
390. Roope L. (2021). Inequality benchmark incomes: A neglected tool for analysing income distributions. *VoxEU*, March 18. URL: <https://voxeu.org/article/inequality-benchmark-incomes> (дата обращения: 16.05.2023).
391. Roubini N. (2021). The COVID Bubble. *Project Syndicate*, March 02. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/us-economy-faces-risks-of-bubble-medium-term-stagflation-by-nouriel-roubini-2021-03> (дата обращения: 17.04.2023).

392. Ruey-Jer “Bryan” J., Kim D. (2018). International Marketing Strategy in the Age of Digitalization. *Internal Marketing Review. Special Issue*.
393. Rugman A.M., Nguyen Q.T., Wei Z. (2014). Chinese multinationals and public policy. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 9 (2), pp. 205–215.
394. Rugman A.M., Nguyen Q.T., Wei Z. (2016). Rethinking the literature on the performance of Chinese multinational enterprises. *Management and Organization Review*, Vol. 12(2), pp. 269–302.
395. Rui Z. (2022). *Research: Chinese enterprises continue 'going global'*. October 04. URL: [http://www.china.org.cn/business/2022-10/04/content\\_78450682.htm](http://www.china.org.cn/business/2022-10/04/content_78450682.htm) (дата обращения: 24.11.2023).
396. *Russia – Country Commercial Guide. Cosmetics & Toiletries*. November 14, 2020. URL: <https://www.trade.gov/knowledge-product/russia-cosmetics-and-perfumery-finished-goods> (дата обращения: 17.05.2023).
397. *Russian Tide: Building a Leadership Business in the Midst of Unprecedented Change*, July 17, 2012, Center for Strategic & International Studies, Russia and Eurasia Program, 6 p.
398. Sainsbury D. (2019). China and the West Race to the Top. *Project Syndicate*, December 18. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/western-economies-china-innovation-race-value-added-by-david-sainsbury-2019-12> (дата обращения: 23.04.2023).
399. Sako M. (2005). Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues. *Background Paper prepared for the Emerging Markets Forum*. Said Business School, Oxford, November, 38 p.
400. Schouten E. (2019). Five cloud business benefits. *Wired*, 2019. URL: <https://www.wired.com/insights/2012/10/5-cloud-business-benefits/> (дата обращения: 10.07.2023).
401. Schwab K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: What it Means and how to Respond. *Foreign Affairs*. December 12. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (дата обращения: 22.02.2023).

402. Semenova G.N., Kelina K.G., Vagin S.G., 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. *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol. 8 (2-3), pp. 217-229.

403. Shaheer N.A. (2020). Reappraising international business in a digital arena: barriers, strategies, and context for digital internationalization. *AIB Insights*, Vol. 20 (3), pp. 1–5.

404. Shared Mobility on the Road of the Future. *Morgan Stanley*, June 15, 2016. <https://www.morganstanley.com/ideas/car-of-future-is-autonomous-electric-shared-mobility> (дата обращения: 22.04.2023).

405. Sharmelly R., Klarin A. (2021). Customer Value Creation for the Emerging Market Middle Class: Perspectives from Case Studies in India. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 455.

406. Shaw A.A. (2019). *Top IKEA Competitors*, April 13. URL: <https://www.marketingtutor.net/ikea-competitors/> (дата обращения: 17.02.2023).

407. Shaxson N. (2019). Tackling tax havens. *Finance and Development*. Vol. 56 (3), pp. 6–10.

408. Simola H. (2021). Consumption and service sector demand played a key role in the COVID-19 global trade collapse. *VoxEU*, November 24. URL: <https://voxeu.org/article/consumption-and-service-sector-demand-played-key-role-covid-19-global-trade-collapse> (дата обращения: 24.11.2023).

409. Simola H. (2021). Trade Collapse during the COVID-19 Crisis and the Role of Demand Composition, *BOFIT Discussion Paper No 12/2021*, The Bank of Finland, Institute for Emerging Economies, 32 p.

410. Singh P.J. (2018). *Digital industrialisation in developing countries: A review of the business and policy landscape*. *IT for Change*, Delhi, 84 p.



411. *Smart Home Market with COVID-19 Impact Analysis by Product, Software & Services, and Region - Global Forecast to 2025*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/smart-homes-and-assisted-living-advanced-technologie-and-global-market-121.html> (дата обращения: 15.03.2023).
412. Spigel B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41(1), pp. 49-72.
413. Spigel B., Harrison R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 12(1), pp. 151–168.
414. Srai J.S. et al. (2016). Distributed Manufacturing: Scope, Challenges and Opportunities. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 (23), pp. 6917–6935.
415. Srai J.S., Ane C. (2016). Institutional and strategic operations perspectives on manufacturing reshoring. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 (23), pp. 7193-7211.
416. Srai J.S., Harrington T.S., Tiwari V.K. (2016). Characteristics of Redistributed Manufacturing Systems: A Comparative Study of Emerging Industry Supply Networks. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 (23), pp. 6936–6955.
417. Srinivasan N., Eden L. (2021). Going digital multinationals: Navigating economic and social imperatives in a post-pandemic world. *Journal of International Business Policy*, Vol. 4, pp. 228–243.
418. Stam E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, Vol. 23(9), pp. 1759-1769.
419. Sussan F., Acs Z.J. (2017) The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, Vol. 49(1), pp. 55-73.
420. Tahiri S. (2022). The Impact of Digitalization on Firms Business Models. Opportunities and Limitations for Digital Leader. *Journal of Advanced Research in Leadership*, Vol. 1 (1), pp. 13-32.
421. Takigawa T. (2018). *Super Platforms, Big Data, and the Competition Law: The Japanese Approach in Contrast with the US and the EU*. ASCOLA Conference, New York University, June 21-23, 22 p.

422. Tallmann S. (2011). Offshoring, Outsourcing, and Strategy in the Global Firm. *AIB Insights*, Vol. 11, no. 1, pp. 3-7.
423. Tankowska H. (2021). *Monthly active users of any Facebook product 2021*, May 21. URL: <https://www.statista.com/statistics/947869/facebook-product-mau/> (дата обращения: 27.04.2023).
424. *The Digital Economy in Russia*. URL: <https://russiancouncil.ru/en/blogs/leenders/the-digital-economy-in-russia-part-2/> (дата обращения: 27.05.2023).
425. The Economist (2021). *The EIU's latest vaccine rollout forecasts*, March 5. <https://www.eiu.com/n/85-poor-countries-will-not-have-access-to-coronavirus-vaccines/> (дата обращения: 01.04.2023).
426. *The evolution of data centers*. 12 March 2020. <https://www.line-sight.com/insights/the-evolution-of-data-centers/> (дата обращения: 22.05.2023).
427. *The Fusion Project Works to Accelerate Data Management for Connected and Autonomous Vehicles*. February 3, 2021. URL: <https://www.nxp.com/company/about-nxp/newsroom/the-fusion-project:THE-FUSION-PROJECT> (дата обращения: 11.05.2023).
428. *Top 100 Digital Companies List*. URL: <https://www.forbes.com/top-digital-companies/list/> (дата обращения: 28.04.2023).
429. Trentini C. (2021). A reassessment of UNCTAD's transnationality indexes in the digital economy. *Transnational Corporations*, Vol. 28 (3), pp. 201–216.
430. Trentini C., De Camargo Mainente J., Santos-Paulino A.U. (2022). The evolution of digital MNEs: an empirical note. *Transnational Corporations*, Vol. 29 (1), pp. 163–187.
431. UNCTAD (1992). *World Investment Report 1992. Transnational Corporations as Engines of Growth*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 358 p.
432. UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 340 p.

433. UNCTAD (2009). *World Investment Report 2009. Corporations, Agricultural Production and Development*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 281 p.
434. UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 226 p.
435. UNCTAD (2012). *World Investment Report 2012. Towards a New Generation of Investment Policies*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 205 p.
436. UNCTAD (2013). *World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 236 p.
437. UNCTAD (2015). *World Investment Report 2015. Reforming International Investment Governance*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 238 p.
438. UNCTAD (2016). *World Investment Report 2016. Investor Nationality: Policy Changes*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 218 p.
439. UNCTAD (2017). The new digital economy and development. *Technical Notes on Information and Communications Technology for Development*, TN/UNCTAD/ICT4D/08, No 8, October, 37 p.
440. UNCTAD (2017). *World Investment Report 2017. Investment and the Digital Economy*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 237 p.
441. UNCTAD (2018). *Fostering development gains from e-commerce and digital platforms*, Note by the UNCTAD secretariat, TD/B/EDE/2/2, Geneva, 14 February, 18 p.
442. UNCTAD (2018). *Trade and Development Report 2018*. United Nation Conference on Trade & Development, N.Y. & Geneva.
443. UNCTAD (2019). *Digital Economy Report: Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries*. United Nations Publications UNCTAD/DER/2019. New York and Geneva, 173 p.
444. UNCTAD (2019). Growing trade in electronic transmissions: Implications for the South, *Research Paper* No. 29, UNCTAD/SER.RP/2019/1. United Nations.
445. UNCTAD (2019). *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 221 p.

446. UNCTAD (2020). *World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 247 p.
447. UNCTAD (2021). *Competition Law, Policy and Regulation in the Digital Era*. Contribution of The Russian Federation Nineteenth Session of the Intergovernmental Group of Experts on Competition Law and Policy, 7-9 July 2021, Geneva, 7 p.
448. UNCTAD (2021). *COVID-19 and e-Commerce: A Global Review*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 151 p.
449. UNCTAD (2021). *Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow*. United Nations Publications, N.Y., 213 p.
450. UNCTAD (2021). *Technology and Innovation Report 2021: Catching technological waves. Innovation with equity*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 170 p.
451. UNCTAD (2021). *Trade and Development Report 2021. From Recovery To Resilience: the Development Dimension*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 166 p.
452. UNCTAD (2021). *World Investment Report 2021. Investing in Sustainable Recovery*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, 257 p.
453. UNCTAD (2022). *Global Investment Trends Monitor*. No. 41, April. N.Y. and Geneva: UN, UN publication, 10 p.
454. UNCTAD (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Development*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 219 p.
455. UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 205 p.
456. UNCTAD (2024). *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, 164 p.
457. UNCTAD (2024). *Global Investment Trends Monitor*. No. 46, January. N.Y. and Geneva: UN, UN publication, 7 p.
458. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2014). *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights (ST/ESA/SER.A/352)*, 28 p.

459. Vahlne J.-E., Ivarsson I., Johanson J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. *International Business Review*, Vol. 20(1), pp. 1-14.

460. Vaida C. et al. (2014). Smart Furniture – Quo Vadis. 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management, *Conference Paper*, Vol. 7, pp. 493-498.

461. Value of E-Commerce Tools Shifts Online Retailing of Automotive Parts and Services to Full Throttle. *Frost & Sullivan*, Jul 07, 2015. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/value-of-e-commerce-tools-shifts-online-retailing-of-automotive-parts-and-services-to-full-throttle-300109117.html> (дата обращения: 16.02.2023).

462. Van Audenhove F.-J. et al. (2014). *The Future of Urban Mobility 2.0: Imperatives to shape extended mobility ecosystems of tomorrow*. Arthur D. Little, UITP, January, 72 p.

463. Verbeke A. (2020). Will the COVID-19 pandemic really change the governance of global value chains? *British Journal of Management*, Vol. 31 (3), pp. 444-446.

464. Vogel H.L. (2016). *Travel Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, Springer International Publishing Switzerland, 304 p.

465. Wach K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, Vol. 7 (2), pp. 7-19.

466. Wayland M. (2020). Coronavirus pushes auto dealers to embrace online sales like Tesla, Carvana. *CNBC*, April 09. URL: <https://www.cnbc.com/2020/04/09/coronavirus-pushes-auto-dealers-to-embrace-online-sales-like-tesla.html> (дата обращения: 12.07.2023).

467. WEF (2016). Digital Transformation of Industries: Automotive Industry. *White Paper*, World Economic Forum (WEF), Cologny/Geneva, Switzerland, January. 29 p.

468. WHO presses for greater investment in global COVID-19 vaccine facility. UN News, August 24. URL: <https://news.un.org/en/story/2020/08/1070912> (дата обращения: 16.12.2023).
469. Wirtz J., Kam Fung So K., Mody M.A., Liu S.Q., Chun H.H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy, *Journal of Service Management*, Vol. 30 (4), pp. 452-483.
470. Witt M.A., Lewin A.Y. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (4), pp. 579–594.
471. Wittkop A., Zulauf K., Wagner R. (2018). How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.6, no.2, pp.193-207.
472. World Bank (2016). *World Development Report*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Wash., DC, 330 p.
473. World Bank (2020). *Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Wash., DC, October, 137 p.
474. World Bank (2020). *World Development Report 2020. Global Value Chains: Trading for Development*. January, 47 p.
475. World Economic Forum. (2021). *130 countries back global minimum corporate tax of 15%*, July 02. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/oecd-global-minimum-corporate-tax/> (дата обращения: 15.10.2023).
476. World population to hit 11bn in 2100 – with 70% chance of continuous rise. *The Guardian*, September 18, 2014. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2014/sep/18/world-population-new-study-11bn-2100> (дата обращения: 20.01.2023).
477. WTO (2019). *World Trade Report 2019. The Future of Services Trade*, WTO Publications, Geneva, 230 p.

478. WTO (2020). *World Trade Report 2020. Government policies to promote innovation in the digital age*, WTO Publications, Geneva, 206 p.
479. WTO (2021). *The Moratorium on Electronic Transmissions need for Clarity on its Scope and Impact*. Work Programme on Electronic Commerce, WT/GC/W/833, November 8. WTO, General Council, 6 p.
480. WTO (2023). *WTO Statistical Database*. URL: <https://stats.wto.org/> (дата обращения: 22.09.2023).
481. Wu J., Park S.H. (2019). The role of international institutional complexity on emerging market multinational companies' innovation. *Global Strategy Journal*, Vol. 9 (2), pp. 333–353.
482. Wu S. (2022). Revisiting the Internationalization-Performance Relationship: A Twenty-Year Meta-Analysis of Emerging Market Multinationals. *Management International Review*, Vol. 62, pp. 203-243.
483. Wu Z., Salomon R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 37(12), pp. 2441–2462.
484. Xing Y. (2021). Factoryless manufacturers and international trade in the age of global value chains. *VoxEU.org*, May 27. URL: <https://voxeu.org/article/factoryless-manufacturers-and-international-trade-age-global-value-chains> (дата обращения: 16.07.2023).
485. Yao X., Zhou J., Zhang J., Boër C.R. (2017). *From intelligent manufacturing to smart manufacturing for industry 4.0 driven by next generation artificial intelligence and further on*. 5th International Conference on Enterprise Systems, Beijing, 22–24 Sept. 2017, pp. 311-317.
486. Yongding Y. (2020). Decoding China's "Dual Circulation" Strategy. *Project Syndicate*, September 20. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-dual-circulation-economic-model-by-yu-yongding-2020-09?barrier=accesspaylog> (дата обращения: 02.05.2023).
487. Yonson R., Noy I. (2018). Economic Vulnerability and Resilience to Natural Hazards: Concepts and Measurements. *Sustainability*, Vol. 10, p. 2850.

488. Zekiri J. (2016). The Motivating Factors for Entering into Foreign Markets – the Case of Republic of Macedonia. *Ecoforum*, Vol. 5 (1), pp. 182-191.
489. Zhan J.X., Ozawa T. (2001). *Business Restructuring in Asia: Cross-Border M&As in the Crisis Period*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 112 p.
490. Zhang D. et al. (2021). *Artificial Intelligence Index Report 2021*. AI Index Steering Committee, Human-Centered AI Institute, Stanford University, Stanford, CA, March, 221 p.
491. Zhang L., Chen S. (2019). China's Digital Economy: Opportunities and Risks, *IMF Working Paper Series*, WP/19/16, 24 p.
492. Zhon, Y., Li Y., Ding J., Liao Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 228.
493. Zhong Y., Zhu J.C., Zhang M.M. (2021). Expatriate Management of Emerging Market Multinational Enterprises: A Multiple Case Study Approach. *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 14, p. 252.
494. Zuboff S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for the Human Future at the New Frontier of Power*. London: Profile Books, 704 p.