

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

© 2018 г. А. Березной

*БЕРЕЗНОЙ Алексей Васильевич, доктор экономических наук,
НИУ ВШЭ, РФ, 101000 Москва, ул. Мясницкая, 11 (abereznoy@hse.ru).*

Статья поступила в редакцию 20.03.2018.

Анализируются основные направления воздействия цифровизации мировой экономики на позиции и стратегию ТНК. Показано, что несмотря на определенное замедление традиционных международных экономических потоков (товаров, услуг, капиталов), развитие глобализации не остановилось, а вступило в новую цифровую фазу. Основным драйвером выступает транснациональный бизнес, также претерпевающий серьезную цифровую трансформацию. С одной стороны, стремительно растет сегмент так называемых цифровых ТНК, опирающихся в своей международной экспансии прежде всего на платформенные бизнес-модели. С другой, традиционные индустриальные ТНК разворачивают цифровую перестройку своих мировых хозяйственных комплексов, находясь под нарастающим давлением агрессивных соперников нового поколения в условиях ломающих отраслевые барьеры тектонических сдвигов в глобальном конкурентном ландшафте.

Ключевые слова: транснациональные корпорации, цифровая революция, цифровая фаза глобализации, цифровые ТНК, платформенные бизнес-модели, цифровая трансформация бизнеса.

DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-9-5-17

Развертывание цифровой революции в глобальном масштабе все более погружает нас в новую реальность. Мобильные интернет-устройства, облачные вычисления, аналитика “больших данных”, 3D-печать, интернет вещей, беспилотные транспортные средства, блокчейн определяют облик растущего числа отраслей и мировой экономики в целом. Цифровизация¹ обладает необычайно мощным “подрывным” потенциалом, способным привести к банкротству даже самых крупных компаний и ликвидации целых секторов экономики, не сумевших своевременно осуществить необходимую перестройку.

Тем актуальнее становится исследование влияния цифровой революции на элиту современного бизнеса — транснациональные корпорации. Вплоть до недавнего времени их перспективы не вызывали сомнений ввиду стабильно мощных потоков прямых зарубежных инвестиций. Однако в последние годы их

динамика замедлилась. Более того, основная масса ТНК начала отставать от компаний, не располагающих существенными зарубежными активами, по уровню капитализации и прибыльности операций. Некоторые исследователи делают вывод о закате крупного транснационального бизнеса, его вытеснении новыми формами интернационализации хозяйственной деятельности, порожденными цифровой экономикой (см., например, [1, 2, 3]).

В таких условиях и с учетом доминирования ТНК практически во всех основных секторах мирового хозяйства проблемы их дальнейшей судьбы обретают не только теоретический интерес, но и вполне конкретную практическую значимость. В числе наиболее существенных вопросов следующие: (1) что нового привнесла цифровая революция в процесс глобализации, особенно с точки зрения позиций ТНК как ее традиционных драйверов, (2) какова роль самих ТНК в процессах цифровизации, (3) как она влияет на глобальный конкурентный ландшафт и насколько классические ТНК продвинулись по пути цифровой трансформации?

НОВАЯ ФАЗА ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ЦИФРОВЫЕ ТНК

В течение десятилетий международное движение товаров, услуг и капиталов определяло общий уровень глобализации мировой экономики. Чем значительнее было оно, тем выше

¹ До сих пор существуют разногласия в определении основных понятий в данной области. Не вдаваясь в дискуссию, для целей данной работы мы будем понимать под цифровизацией процессы изменений, происходящих в различных сферах экономической жизни и общества в целом вследствие распространения современных цифровых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В таком контексте цифровая революция означает высокую стадию развития цифровизации, предполагающую коренную трансформацию национальных экономик и мировых хозяйственных связей под влиянием ИКТ.

считался уровень экономической глобализации, означающей по сути наращивание взаимодействия и усиление взаимозависимости национальных экономик. Главной движущей силой глобализации традиционно выступали ТНК, контролировавшие львиную долю международных потоков капитала, товаров и технологий.

Однако в последнее время отчетливо наблюдается замедление динамики международной товарной торговли, остающейся самым крупным сегментом мировых хозяйственных связей. Еще более серьезный перелом трендов зафиксирован в сегменте международных финансовых потоков. С 2007 по 2016 г. трансграничные потоки капитала снизились на 65% в абсолютном выражении, что означало четырехкратное сокращение в пересчете на их долю в мировом ВВП [4, р. 1]. К 2016 г. совокупная доля традиционных международных экономических потоков (включая движение товаров, услуг и капиталов) в мировом ВВП снизилась по сравнению со своим пиковым значением в 2007 г. на 14 процентных пунктов [5, р. 3].

Тем не менее взаимозависимость национальных экономик растет. Разнонаправленность тенденций объясняют появлением нового мощного двигателя глобализации – потоков цифровой информации через Интернет. Это касается как общего объема глобального интернет-трафика, так и его трансграничного сегмента. По данным корпорации *Cisco*, за период 2002–2016 гг. глобальный трафик Интернета вырос в 266 раз (!) – с примерно 100 до 26 600 гигабайт в секунду [6, р. 5]. Что касается сугубо трансграничных потоков, то их объем уже с начала ведения статистических наблюдений в данной области также демонстрирует необычайно быстрый рост. В период с 2006 по 2014 г. он составил 3280% [7, р. 2]. Более того, по всем имеющимся прогнозам, динамика этих потоков в обозримом будущем будет только нарастать [5, 8].

Бурный рост международных информационных потоков сопровождается динамичным увеличением доли соответствующих цифровых сегментов в рамках традиционных сфер мировых хозяйственных связей, а также ростом их общего вклада в мировой ВВП. В частности, уже примерно 12% международной товарной торговли осуществляется с использованием каналов электронной коммерции *B2C* и *B2B* [9]. В сфере международной торговли услугами доля услуг, “обусловленных цифровизацией” (*digitally-enabled services*), выросла к 2015 г. до 48% [10].

По оценкам *McKinsey*, за десятилетие с 2005 г. совокупный вклад всех международных потоков (включая движение товаров, услуг,

финансовых ресурсов, людей и информации) в мировой ВВП составил по меньшей мере 10%, достигнув в одном только 2015 г. примерно 8 трлн долл. На долю трансграничных информационных потоков приходилось 2.3 трлн долл., или примерно 3.5% мирового ВВП [11]. Иными словами, потоки информации начали оказывать практически такое же влияние на глобальную экономику, как и товарная торговля. На фоне этих тенденций многие исследователи заговорили о новой фазе глобализации, запущенной цифровой революцией (см., например, [12, 13]). Как подчеркивали, например, С. Ланд, Дж. Мэника и Ж. Бугин, “глобализация не повернулась вспять. Она просто приобрела цифровой характер” [14].

При всей очевидности изменений в процессах глобализации, вызванных цифровой революцией, определить их влияние на позиции ТНК непросто. Ряд наблюдаемых трендов, связанных с цифровизацией, можно интерпретировать как весьма негативные для крупного транснационального бизнеса и создающие вполне реальные угрозы для его положения на многих отраслевых рынках. В первую очередь, речь идет о мощном подрывном влиянии цифровизации на сформированные ТНК глобальные цепочки добавленной стоимости, а также о резком обострении конкуренции со стороны новых динамичных игроков, ранее не имевших возможностей для участия в мировых хозяйственных связях. Именно эти аспекты влияния цифровизации чаще всего акцентируют исследователи, продвигающие идею “заката” или “отступления” ТНК. В качестве одного из подтверждений они ссылаются на статистику потоков прямых зарубежных инвестиций, долговременные тренды которых мало отличаются от наблюдаемых в других традиционных сегментах мирохозяйственных связей. После мирового финансового кризиса и здесь налицо признаки стагнации (см. [15]).

Однако агрегированные показатели прямого зарубежного инвестирования скрывают довольно сложное переплетение разнонаправленных и зачастую противоречивых тенденций. Углубленный анализ ситуации свидетельствует не только об успешном встраивании многих ТНК в процессы цифровизации, но и о возникновении в рамках транснационального бизнеса группы “цифровых чемпионов”, выступающих драйверами новой цифровой фазы глобализации. Наблюдается бурный рост ТНК, для которых разработка и применение цифровых технологий стала основной деятельностью. Они сформировали один из самых динамичных сегментов мирового корпоративного сообщества. Можно выделить в нем три большие группы, а в каждой из них – несколько подгрупп.

Главный признак – характер участия в процессах цифровизации. К первым двум группам относятся ТНК, обеспечивающие материальные условия для внедрения цифровых технологий. Это компании, которые у нас обычно относят к категории информационно-коммуникационных (ИКТ). Среди них выделяются компании, работающие в секторе телекоммуникаций (включая производителей телекоммуникационного оборудования и операторов связи), а также ИТ компании, в международных классификациях чаще всего именуемые “технологическими” (*tech corporations*), занятые выпуском компьютерного оборудования, мобильных интернет-устройств и их компонентов, программного обеспечения и услугами по его внедрению. За период 2006–2015 гг. численность обеих групп в рейтинге 100 крупнейших ТНК мира выросла с 13 до 19 (число телекоммуникационных компаний возросло с 7 до 9, а технологических – с 6 до 10), причем их доля в совокупных операционных доходах этой сотни лидеров увеличилась с 10 до 19%, а в совокупной стоимости активов – с 11 до 20%.

К концу 2015 г. совокупная капитализация 10 крупнейших технологических корпораций достигла 26% общей капитализации топ-100 ТНК из рейтинга ЮНКТАД [16, pp. 161-162].

В последние 8–10 лет из группы технологических корпораций все более отчетливо начала выделяться новая динамичная группа ТНК, включающая компании, деятельность которых непосредственно связана с интернет-бизнесом в самых разных его проявлениях. Весьма характерно, что в ежегодном докладе ЮНКТАД по международному инвестированию за 2017 г. впервые появилась статистика, позволяющая оценить размеры и уровень интернационализации таких ТНК, получивших наименование “цифровые”. Эксперты ЮНКТАД выделяют среди них четыре подгруппы: компании – лидеры интернет-платформ (включая поисковые системы, социальные сети и т. п.), организаторы цифровых решений (систем электронных платежей и прочее), операторы электронной коммерции и, наконец, создатели цифрового контента (в том числе информационного, медийного и игрового) (таблица).

Таблица. Показатели зарубежной активности 100 крупнейших цифровых ТНК в 2015 г.

Основные подгруппы цифровых ТНК (количество компаний-участников)	Крупнейшие участники подгруппы (основной профиль деятельности)	Общий объем продаж, млн долл.	Общая стоимость активов, млн долл.	Доля зарубежных продаж, %	Доля зарубежных активов, %	Отношение доли зарубежных продаж к доле зарубежных активов
Интернет-платформы (11)	<i>Alphabet Inc./Google*</i> (поисковые системы) <i>Facebook</i> (социальные сети) <i>eBay</i> (проч. платформы) <i>Yahoo</i> (поисковые системы)	123 882	290 071	50	19	2.63
Цифровые решения (26)	<i>Automatic Data Processing</i> (прочие цифровые решения) <i>First Data</i> (электронные платежи) <i>PayPal</i> (электронные платежи) <i>Salesforce</i> (проч. цифровые решения)	108 253	252 427	32	17	1.90
Электронная торговля (18)	<i>Amazon</i> (розничная интернет-торговля) <i>Alibaba Group</i> (розничная интернет-торговля) <i>Priceline Group</i> (проч. электронная торговля) <i>Expedia</i> (проч. электронная торговля)	178 857	242 613	42	38	1.11
Разработка цифрового контента (45)	<i>Comcast</i> (медиа-контент) <i>Time Warner</i> (медиа-контент) <i>21st Century Fox</i> (медиа-контент) <i>Liberty Global</i> (медиа-контент) <i>Tencent Holdings</i> (игровой контент) <i>Thomson Reuters</i> (информационный контент)	351 883	758 522	36	32	1.14
Всего по 100 крупнейшим цифровым ТНК		762 875	1 543 633	40	27	1.49

* Корпорация *Alphabet Inc.* была образована в 2015 г. в результате реструктуризации *Google* и ее дочерних компаний

Составлено по: [17, pp. 8-11]

Анализ стандартных показателей оценки уровня зарубежной активности компаний свидетельствует, что подход цифровых ТНК к международной деятельности существенно отличается от привычных моделей корпоративной интернационализации. По сравнению с другими ТНК их цифровые “собратья” способны обеспечивать масштабные продажи за пределами своих стран базирования, обладая куда более скромными зарубежными активами. В частности, для 100 крупнейших цифровых ТНК в 2015 г. отношение зарубежных компонентов продаж и активов составляло в среднем 1.49, что почти в полтора раза выше, чем для всех ТНК из рейтинга ЮНКТАД [16, р. 172; 17, р. 9]. Хотя в рамках данной классификации интернет-платформы выделены в самостоятельную подгруппу, большинство крупнейших участников других подгрупп цифрового “семейства” ТНК по сути также используют платформенную модель для своего бизнеса. Все отчетливее просматривается новый подход к интернационализации, ломающий традиционную для транснационального бизнеса тесную зависимость между размерами зарубежных активов и зарубежных продаж. Главным фактором является бурное развитие цифровых платформ в качестве механизмов интернационализации на уровне компаний.

Что представляют собой такие платформы в экономическом смысле, насколько корректно отождествлять их с цифровыми ТНК (или вообще с ТНК), в чем наиболее существенные особенности их методов зарубежной экспансии?

Первое, что обращает на себя внимание, это скорость, с которой они распространяются в мировом экономическом пространстве, а также темпы наращивания их капитализации. Например, в 2008–2015 гг. рыночная капитализация трех крупнейших представителей платформенного бизнеса *Amazon*, *Apple* и *Google* увеличивалась в среднем на 22% в год, что в два раза выше среднего темпа роста аналогичных показателей корпораций, входящих в рейтинг *S&P 500* [18]. Если его традиционные лидеры выстраивали свои глобальные империи десятилетиями, то, например, *Uber* захватил рынки городских пассажирских автоперевозок 80 стран всего за шесть лет [19]. *Airbnb* удалось в течении всего семи лет закрепиться на рынках аренды туристического жилья 35 тыс. городов, расположенных в 191 стране мира. Уже в 2015 г. *Airbnb* по капитализации (25.5 млрд долл.) опередила крупнейшую в мире гостиничную сеть *Marriott* (21 млрд долл.), которой потребовалось более 80 лет, чтобы приобрести более 4 тыс. отелей в 120 странах [20].

По оценкам, совокупная капитализация компаний – участниц цифровых платформ к

2015 г. достигла 4.3 трлн долл., а численность занятых исчисляется миллионами (не менее 1.3 млн чел. непосредственно занятых и миллионы занятых на неформализованной основе) [21, р. 21]. Неслучайно многие заговорили о том, что “платформенная экономика” способна трансформировать всю современную хозяйственную систему [22, 23, 24]. Отмечают необычайно быструю трансформацию наиболее успешных из них в глобальные структуры и на этом основании нередко начинают приравнивать их к ТНК. Как подчеркивается в недавнем исследовании в данной области, “платформенные компании сегодня явно стали глобальным феноменом. Они функционируют не только на развитых промышленных рынках, но и повсюду в мире благодаря растущей доступности мобильных цифровых технологий. Мало того, что платформенные компании начинают работать во всех уголках мира..., растущее число платформ расширяет деятельность за пределами своих стран базирования. В действительности многие платформы уже вполне узнаваемы как многонациональные предприятия, которыми они и стали с приобретением огромного глобального размаха операций” [21, р. 21].

Однако отождествление глобальных платформ с ТНК представляется некорректным по меньшей мере по двум причинам. Во-первых, платформы – это не фирмы, а сетевые формы организации бизнеса (своеобразные экосистемы), в рамках которых на добровольных началах объединяется большое количество участников, включая крупные, мелкие и средние предприятия и непосредственных потребителей². Более точным будет отнесение платформ к особому типу бизнес-моделей³, характерной чертой которых является формирование обособленного виртуального сетевого пространства, обеспечивающего на основе цифровых технологий практически мгновенное соединение больших масс поставщиков и потребителей (товаров или услуг) и создающее добавленную стоимость за счет сетевых эффектов такого соединения⁴.

² Подробный анализ различий между владельческими формами организации бизнеса (фирмами) и сетевыми структурами см., например, в [25].

³ Хотя понятие “бизнес-модель” продолжает служить предметом острых дискуссий, все большее число исследователей приходит к согласию о том, что оно описывает систему фундаментальных характеристик предприятия (фирмы), определяющих архитектуру построения и взаимодействие механизмов создания, распределения и реализации стоимости (ценности) (см., например, [26]).

⁴ Примером сетевого эффекта может служить масштабирование обычной телефонной сети, ценность которой для абонентов увеличивается прямо пропорционально количеству ее пользователей. Как описывал механизм подобных эффектов один из бывших топ-менеджеров *IBM* И. Владавски-Бергер, “значимость

Способы монетизации добавленной стоимости в разных платформах могут быть разными – от продажи рекламного пространства, как в случае с *Facebook* или *Google*, до взимания процентов от стоимости совершенных транзакций, как это делают *Airbnb* и *Uber*. Но сам тип бизнес-модели остается неизменным – соединение поставщиков и покупателей на базе единой интернет-площадки. Подобное соединение само по себе не несет ничего особо нового с экономической точки зрения. Древние как мир базары веками выполняли именно такую функцию. Однако цифровые интернет-технологии привнесли невиданные ранее возможности на основе глобального охвата миллионов участников, а также скорости и дешевизны проведения транзакций.

Во-вторых, принципиальным отличием платформ от ТНК является природа глобального размаха их деятельности: он не является результатом формирования международных сетей производственно-сбытовых активов на основе прямых зарубежных инвестиций, а связан с глобальным рассредоточением самостоятельных участников соответствующих экосистем. В отличие от зарубежных подразделений ТНК, участники платформ, выступающие в роли поставщиков, остаются полноправными владельцами своих активов, но при этом интенсивно используют их в рамках совместной платформенной деятельности, которая обеспечивает им широкий и дешевый выход на мировые рынки. Для самой же платформы, как экосистемы в целом, ключевое значение приобретают неосязаемые активы, в качестве которых выступают используемые для соединения участников программные продукты и сформированная на их основе сеть поставщиков и покупателей.

Вместе с тем отказ зачислить глобальные платформы в разряд ТНК вовсе не означает, что эти понятия несовместимы. Напротив, платформенные бизнес-модели становятся для ТНК одним из наиболее важных инструментов глобальной экспансии. Для понимания сути их взаимодействия важно учитывать, что несмотря на видимую структурную аморфность, подавляющее большинство глобальных платформ обладает вполне определенной организацией. Последняя обычно включает четыре типа участников. Ключевую роль играют собствен-

платформ тесно связана с концепцией сетевых эффектов – чем больше продуктов или услуг она предлагает, тем больше она привлекает потребителей. Масштаб увеличивает ценность платформы, помогая ей привлечь больше дополнительных предложений, которые в свою очередь приносят больше потребителей, что делает платформу еще более ценной... и так далее и далее” [27].

ники платформ, которые контролируют интеллектуальную собственность (прежде всего, права на используемое программное обеспечение), а также следят за выполнением неких правил поведения (служащих основным механизмом управления в подобных экосистемах). Так называемые провайдеры обеспечивают (под постоянным присмотром собственников) непосредственное функционирование механизма соединения масс поставщиков (товаров или услуг) и покупателей на основе специально разработанных для этих целей интернет-приложений.

Компании – собственники платформ могут рассматриваться в качестве ТНК, использующих новые бизнес-модели для формирования контролируемых ими экосистем глобального масштаба. Даже не обладая рычагами прямого контроля за массами поставщиков и потребителей-участников, они формулируют правила, определяющие характер данного сетевого образования (открытый или закрытый), типы приемлемого и неприемлемого поведения участников, порядок распределения совместно создаваемых доходов.

Для таких корпораций мягко контролируемая глобальная экосистема заменяет жестко централизованные международные сети подконтрольных предприятий классических ТНК. Однако в случае с платформами для достижения глобальных масштабов операций нет необходимости осуществлять огромные зарубежные инвестиции и наращивать за рубежом материальные активы. Неслучайно, например, один из крупнейших в мире транснациональных ритейлеров *Amazon* не имеет ни одного складского помещения, мировой лидер в области городских пассажирских автоперевозок *Uber* не владеет ни единым автомобилем, а крупнейшая в мире сеть туристического жилья *Airbnb* – никакой недвижимостью. Все они опираются на активы многочисленных участников, расположенных в разных странах. Вот почему отношение зарубежных продаж к зарубежным активам цифровых ТНК существенно выше, чем у традиционных лидеров глобального бизнеса.

Отношения собственника глобальной платформы с участниками-поставщиками (товаров или услуг) в рамках платформенной экосистемы, конечно, существенно отличаются по характеру от взаимодействия классических ТНК со своими подконтрольными предприятиями. Не располагая возможностями прямого акционерного контроля, эти собственники должны сформировать такие экосистемы, которые способны обеспечить исключительно привлекательные экономические условия для участия массовой целевой аудитории вполне независимых поставщиков, причем в разных странах

мира. Конкретные методы создания подобных условий для поставщиков, а также способы соединения последних с покупателями во многих случаях и определяют уникальность той или иной платформенной бизнес-модели.

Вместе с тем можно выделить целый ряд общих факторов, которые оказывают весьма серьезное воздействие на конфигурацию взаимоотношений внутри глобальных платформ. Существенное значение здесь имеет, в частности, конкретный тип формируемых экосистем. Выделяют четыре основных типа платформ [21, pp. 14-15].

Самая многочисленная группа — транзакционные платформы, создающие разнообразные интернет-площадки для взаимодействия поставщиков и покупателей товаров и услуг. В нее вошли гиганты электронной коммерции (*Ebay, Baidu, Tencent*), лидеры так называемой экономики совместного потребления (*sharing economy*) (*Uber, Airbnb*), платформенные платежные системы (*PayPal*), поисковые системы (*Yahoo*), социальные сети (*LinkedIn*) и т.п. Отличительной особенностью второй группы — инновационных платформ — является создание общей виртуальной инновационной среды (экосистемы). Эти платформы создаются главным образом технологическими ТНК (*Microsoft, SAP, Oracle, Intel*), стремящимися активно использовать творческий потенциал мелких и средних инновационных фирм для разработки комплементарных новых технологий, продуктов или услуг. В третью группу гибридного типа вошли платформы, успешно совмещающие черты транзакционных и инновационных платформ — *Apple, Google, Amazon, Facebook, Alibaba, Xiaomi*. Наконец, четвертая группа объединяет главным образом финансовые (холдинговые) компании, располагающие инвестиционным портфелем с четко выраженным фокусом на вложения в платформенный бизнес (*Priceline, Naspers, Softbank, IAC Interactive, Rocket Internet*).

Важный фактор, определяющий характер взаимодействия участников глобальных платформ, — специфика исторически сложившегося пути эволюции конкретной компании в направлении платформенной организации бизнеса. Самая крутая траектория движения характерна для “цифровых аборигенов” (*digital born*), то есть компаний, изначально выросших на базе применения платформенных бизнес-моделей из небольших фирм-стартапов. Таковыми являются, в частности, уже ставшие глобальными лидерами на своих рынках *Uber* и *Airbnb*, а также примерно 70% так называемых компаний-единорогов (*unicorns*), в семейство которых включают частные (непубличные) компании с капитализацией не менее 1 млрд

долл.⁵ В других случаях уже зрелые ТНК целенаправленно переходят на платформенные бизнес-модели в поисках новых источников роста. Ярким примером здесь может служить *Apple*, которая в середине 1990-х годов контролировала около 6% мирового рынка персональных компьютеров, а в 2000-х продемонстрировала уникальный взлет за счет захвата доминирующих позиций на (фактически созданном ею самой) глобальном рынке смартфонов на основе перехода к использованию платформенной бизнес-модели.

Хотя каждая успешная глобальная платформа создает свою особенную экосистему, можно назвать одну общую силу, которая затягивает в нее огромные массы участников, в первую очередь малый и средний бизнес. Речь идет о получении через платформенные механизмы невиданных ранее возможностей доступа со своими товарами и услугами на мировой рынок напрямую (в случае транзакционных платформ) за счет достижения принципиально более высокого уровня “коммуникационной включенности” (*connectivity*) миллионов пользователей Интернетом либо опосредовано за счет подключения все новых участников к разработке перспективных технологий и продуктов в рамках успешно развивающихся инновационных платформ. Реализация этих возможностей уже привела к необычайно быстрому росту и значительному расширению географии экспортных поставок, осуществляемых мелкими и средними фирмами целого ряда стран. Специальное исследование, охватившее 15 стран мира, обнаружило около 162 тыс. таких динамичных небольших экспортеров с совокупным объемом продаж примерно 16.6 млрд долл. [29, p. 6]. В этой связи ряд западных исследователей заявил о массовом формировании так называемых микро-ТНК как новой разновидности транснационального бизнеса (см., например, [30, 31]). Как отмечал, например, С. Гобриэл, “Если XX век был веком громоздкой многонациональной компании, то начало XXI-го принадлежит шустрой микро-МНК. Этот термин... относится к растущему числу малых компаний, которые становятся многонациональными с первого дня своего появления на свет благодаря цифровым технологиям и Интернету” [31].

Между тем даже самая высокая экспортная активность и ее широкая география никак не могут считаться значимыми критериями для отнесения той или иной компании в разряд транснациональных. Критически важным является как раз переход от экспорта к контролю за производственно-хозяйственной деятельно-

⁵ На середину мая 2017 г. в мире насчитывалось 197 “компаний-единорогов” с совокупной капитализацией 679 млрд долл. [28].

стью зарубежных предприятий. С этим согласны практически все серьезные исследователи транснационального бизнеса⁶. Не утративший теоретической элегантности подход к определению ТНК, выработанный еще в 1970-е годы в ходе дискуссий выдающихся российских экономистов-международников советского периода (прежде всего в трудах И.Д. Иванова и П.И. Хвойника), предполагает выделение ряда качественных критериев данного феномена (см., например, [33, сс. 24-35; 34, сс. 95-185]). Важнейшую роль играют три: огромная концентрация экономической мощи, дающая возможность эффективного влияния на определенные сегменты мирового хозяйства; формирование глобальных хозяйственных комплексов, позволяющих замкнуть в рамки таких комплексов международные цепочки добавленной стоимости (используя преимущественно международное разделение труда); существенный отрыв от национальной почвы, обеспечивающий относительную независимость положения компании от состояния экономики страны ее происхождения. С учетом таких критериев сам по себе уровень экспортных продаж не может служить достаточным аргументом для признания массы мелких и средних поставщиков, работающих на глобальные платформы, транснациональными корпорациями даже с приставкой “микро”. Подчиненное положение в рамках платформенных экосистем превращает их в объекты внешнего контроля (со стороны собственников платформ), что уж совсем не вяжется со статусом ТНК.

Другое дело – сами собственники платформ, которые с полным основанием могут претендовать на такой статус, все более отчетливо демонстрируя характерные признаки зрелых ТНК. Неслучайно эйфория по поводу позитивного влияния глобальных платформ на развитие международной конкуренции и положение рядовых покупателей все чаще сменяется тревогой исследователей, замечающих признаки монополистических тенденций, как только эти платформы начинают закрепляться на своих целевых рынках⁷. Как подчеркивал, например, С. Чоудэри, “платформенные бизнесы, такие как *Amazon*, *Google* и *Facebook*, пришли чтобы доминировать на своих рынках... Их успех принес выгоды потребителям как за счет снижения

цен, так и за счет более широкого доступа к информационным услугам. Однако это одновременно привело к развитию ситуации, когда победитель захватывает все, превращаясь в мощные монополии и блокируя приход новых компаний, способных отвоевать у доминирующих платформ долю рынка” [35].

Интересным вопросом, связанным с теоретическим осмыслением специфики цифровой интернационализации, является влияние платформ на развитие международного производства. С одной стороны, распространение платформенных бизнес-моделей глобального уровня может способствовать сокращению масштабов международного производства в его классическом виде (определяемого объемами выпуска товаров и услуг на зарубежных предприятиях ТНК), поскольку во многих случаях делает разворачивание собственной заграничной базы производственных активов просто ненужным.

Однако в условиях цифровой фазы глобализации логичным представляется пересмотр самого определения международного производства. По сути речь идет о результатах производственной деятельности предприятий, вовлеченных в контролируемые со стороны отдельных корпораций международные цепочки добавленной стоимости. Цепочки, формирующиеся в рамках глобальных платформенных экосистем под “мягким” контролем ТНК-собственников, могут рассматриваться в качестве новых форм международного производства. Если дополнить картину динамично растущими объемами разнообразных данных, обработанных в зарубежных центрах этих ТНК, в том числе в рамках управления глобальными платформенными экосистемами, то общий тренд развития международного производства (в новой его трактовке) скорее всего окажется повышательным. К сожалению, статистика пока не дает возможности провести расчеты текущих объемов международного производства с учетом пересмотра его дефиниции. Но с накоплением знаний о работе глобальных платформ наверняка появятся возможности и для такого анализа.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ ТНК

Если для нового поколения ТНК углубление процессов цифровизации мировой экономики по существу означает увеличение поля для дальнейшей экспансии на глобальных рынках, то традиционный транснациональный бизнес вынужден переходить в цифровую реальность под давлением конкуренции. По данным проведенного в апреле 2017 г. опроса, охватившего

⁶ Как отмечал, например, один из первых американских исследователей ТНК Дж. Берман, “значительная доля экспорта в общих продажах не может давать повода причислять компанию к семейству многонациональных” [32].

⁷ В последнее время этой проблемой серьезно озаботились и антимонопольные органы многих стран, которые начали разрабатывать специальные меры, направленные на противодействие монополистической практике глобальных цифровых платформ.

более 400 руководителей крупнейших ТНК из 13 стран мира, 39% респондентов заявили о том, что цифровая трансформация находится в числе самых высоких приоритетов текущей повестки руководящих органов их корпораций [36, р. 5]. Однако пока очень немногие из этих компаний действительно осознают масштабы сдвигов, которые несет цифровизация для привычной им бизнес-среды. Между тем изменения в глобальном конкурентном ландшафте носят все более глубокий и необратимый характер.

Во-первых, коренным образом меняются ожидания покупателей в отношении потребительских свойств приобретаемых товаров и услуг, а также времени, необходимого для их приобретения. Наиболее успешные пионеры цифровой экономики действовали в соответствии с формулой С. Джобса, который подчеркивал, что “во многих случаях люди не знают, чего хотят, пока вы не покажете им это” [37]. В результате товары и услуги, еще недавно казавшиеся совершенно несвязанными между собой, стали дополнять друг друга. Пример: современный смартфон сочетает в себе помимо мобильной телефонии функции персональных компьютеров, аудиоцентров, фото- и видеокамер, *GPS*-навигаторов, медицинских устройств, платежных карт и т.д.

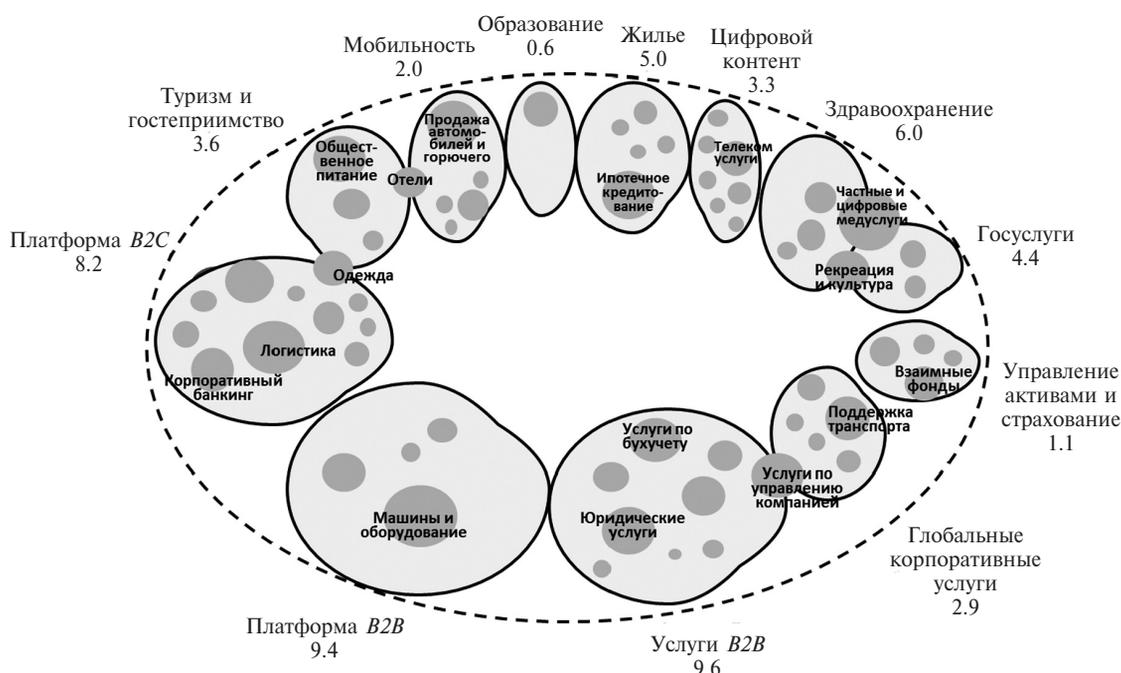
Во-вторых, важнейшее изменение в характере глобальной конкуренции связано с размыванием границ традиционных отраслей и резким усилением так называемых кросс-отраслевых конкурентных угроз (источником которых являются конкурентные атаки представителей других отраслей). Проведенный в 2017 г. опрос 300 высших менеджеров глобальных корпораций из 37 секторов по проблемам развития аналитики больших данных выявил, что треть опрошенных озабочена прежде всего вероятной кросс-отраслевой конкурентной агрессией. Многие, в частности, были особенно встревожены тем, что “компании из других отраслей располагают большим объемом данных о моих покупателях, чем я” [38]. В свете тектонических изменений в глобальном отраслевом ландшафте такие опасения не лишены оснований. Еще не так давно процветавшие отрасли фактически доведены до маргинального состояния или вовсе уничтожены из-за бурного распространения тех же смартфонов: производство традиционных мобильных телефонов, производство фотокамер и фотопленки, производство радиоприемников, производство *CD*-дисков и традиционной аудио аппаратуры и т.д.

Еще одним примером может служить межотраслевая экспансия корпорации *Tesla*, которая стала образцом радикальной трансформации традиционных отраслей на основе использования так называемых подрывных (*disruptive*)

цифровых технологий. До недавнего времени главным объектом “подрывных” усилий *Tesla* была автомобильная отрасль. Компания добилась немалых успехов в области создания электромобилей. Но в 2015 г. *Tesla* продемонстрировала потенциал своих цифровых энергонакопителей уже для широкого применения в энергетической отрасли, в том числе в комбинации с солнечными панелями в рамках инновационных моделей распределенной электрогенерации (*smart grid*). По оценке авторов специального исследования отраслевых эффектов цифровых технологий, “примеры комбинированного подрыва, продемонстрированные *Tesla*, и возможности их использования для многих отраслей и бизнес-моделей должны посеять страх среди действующих компаний: одна-единственная инновация или платформа способна переформатировать несколько рынков, которые, казалось, не имеют почти ничего общего. Именно по этой причине руководителю компании сегодня очень трудно понять, кто будет ее самыми опасными оппонентами и из какой отрасли они появятся” [39, pp. 13-14].

По существу, все самые серьезные изменения в глобальной конкуренции, связанные с размыванием ее отраслевых границ, так или иначе обусловлены переходом от конкурентного соперничества фирм внутри традиционных отраслей к сложным конкурентно-партнерским отношениям в рамках цифровых экосистем. По оценкам, в течение ближайшего десятилетия сформируется не менее 12 глобальных экосистем, которые объединят трансформировавшиеся на цифровой основе ТНК в своеобразные межотраслевые кластеры. Предполагается, что они будут обеспечивать более 30% совокупной выручки корпораций в глобальном масштабе (более 60 трлн долл.). Разумеется, финальную конфигурацию формирующихся глобальных экосистем представить пока сложно, однако их контуры вырисовываются уже сегодня (рисунок).

Наконец, важнейшие изменения в глобальной конкуренции связаны с процессом масштабного перераспределения создаваемой стоимости в пользу компаний – цифровых лидеров и потребителей за счет фирм, опаздывающих с перестройкой своего бизнеса. В первую очередь страдают фирмы-посредники, услуги которых становятся просто ненужными в условиях динамично растущей (на базе углубляющейся цифровизации) ценовой прозрачности и практически безграничного выбора на глобальных просторах интернет-рынков. Так, еще недавно весьма востребованный бизнес бюро путешествий и агентств по продаже авиабилетов оказался практически подорван, когда подавляющее большинство их клиентов смогло получать их услуги онлайн – практически бесплат-



Более крупные овалы представляют формирующиеся глобальные цифровые экосистемы. Внутри экосистем темные круги представляют глобальные сектора. При этом размер кругов отражает примерный прогнозируемый объем совокупных доходов соответствующего сектора.

Рис. Иллюстрация возможных контуров цифровых экосистем, возникающих на месте традиционных отраслей в качестве основного поля глобальной конкуренции ТНК (объемы прогнозируемых продаж в 2025 г., трлн долл.)

Источник: [38].

но, в любой момент и в любом месте. По мере распространения облачных технологий в аналогичной ситуации оказались многие поставщики компьютерной техники для крупных компаний, которые ранее закупали в больших объемах мощные серверы и сетевое оборудование для собственных информационных центров. Ныне такие компании предпочитают использовать менее затратные облачные хранилища корпоративных данных, пользуясь услугами *Amazon*, *Google* и *Microsoft* и не обращаясь к прежним поставщикам компьютерного “железа”.

Угроза проникновения “цифровых новичков” в ту или иную отрасль приводит к резкому изменению конкурентного поведения всех игроков. При этом ТНК – “старожилы” глобальных отраслей нередко вынуждены обращаться к старым методам ценовой конкуренции, чтобы сохранить долю соответствующих рынков. По оценкам, подобная вынужденная конкуренция только за последние несколько лет уже “съела” примерно 40% потенциального прироста доходов действующих игроков глобальных отраслей и около 25% потенциального прироста их выручки до выплаты налогов и процентов (*EBIT*) [40].

Риски подобного рода потерь не одинаковы по отраслям. Результаты обследования, прове-

денного *McKinsey* в середине 2017 г. и охватившего 1619 менеджеров высшего звена компаний традиционного типа, показали, что оценки руководителей корпораций в отношении вероятных потерь доходов в результате цифровизации в ближайшие три года довольно четко коррелируют с достигнутым уровнем цифровизации в соответствующих отраслях [41].

Как же реагируют на вызовы цифровизации традиционные ТНК? В целом большинство из них только начинают реальное движение в этом направлении. По данным недавнего специального обследования, “большинство программ цифровой трансформации в крупных старых компаниях находится на ранней стадии – в большинстве отраслей у ведущих компаний подавляющую часть доходов продолжают приносить традиционные продукты и услуги” [42, pp. 198]. Более того, попытки подведения итогов даже самых начальных этапов, далеких от завершения проектов цифровой перестройки, дают скорее негативные результаты. Так, на начало 2016 г. примерно 84% программ цифровой трансформации крупнейших корпораций, входящих список *Forbes Global 2000*, потерпели неудачу. Главная причина – недооценка глубины необходимых преобразований и неготовность к изменению фундаментальных элементов

систем управления, включая бизнес-модели, стратегии, операционные структуры [43].

В то же время постепенно растет число ТНК, которые сумели существенно продвинуться по пути цифровых преобразований. Разумеется, индивидуальная стратегия преобразований во многом зависит от достигнутой степени цифровизации отрасли, масштабов ожидаемых конкурентных угроз и вероятных потерь. Однако немалую роль играет и видение корпоративным руководством перспектив дальнейшего развития процессов цифровизации, а также понимание роли в них самой компании.

В таком контексте интерес представляют характеристики основных подходов к цифровой трансформации, которые уже продемонстрировали наиболее успешные в данной области ТНК. Можно выделить три варианта таких подходов, различающихся главным образом глубиной изменений в базовой архитектуре бизнеса.

Первый предполагает преобразования, ведущие к цифровой перестройке отдельных элементов его прежней модели. Чаще всего они касаются пересмотра механизмов взаимодействия с покупателями и нацелены на увеличение потребительской ценности предлагаемых товаров и услуг. Так, швейцарская ТНК *Schindler*, лидер на глобальном рынке пассажирских лифтов, приняла на вооружение стратегию “Решения в области городской мобильности”, которая предполагает выход компании за пределы сугубо лифтовой тематики. Одним из инновационных решений стала система *PORT*, использующая цифровые средства навигации, технологии искусственного интеллекта и оборудованные сенсорами лифты для обеспечения безопасного пропуски и комфортного сопровождения зарегистрированных посетителей по офисным и жилым зданиям⁸.

Другой подход предполагает выстраивание новой, чисто цифровой бизнес-модели, дополняющей традиционную и работающую с ней параллельно. При этом прежняя бизнес-модель нередко также подвергается цифровой модернизации. Характерный пример — *John Deere* (США). В 2012 г. эта ТНК начала широко внедрять несколько программных продуктов, которые связали в рамках единой сети не только выпускаемое компанией сельскохозяйственное оборудование с другими машинами,

но и фермеров-собственников, операторов техники, дилеров-продавцов и аграрных консультантов на базе открытой цифровой платформы *MyJohnDeere*. Используя аналитику “больших данных”, платформа координирует обработку огромных массивов информации (от особенностей почв и применяемых удобрений, до характеристик посевных культур, погодных условий и т.п.), получаемой от сенсоров на новой технике *John Deere*, а также из других источников, с процессами распространения результатов обработки этих данных среди заинтересованных лиц. Покупатели техники *John Deere* получают аналитику бесплатно и используют ее как для повышения эффективности управления парком сельхозмашин (включая сокращение простоев и экономию горючего), так и для оптимизации самого агропроизводства (выбор наиболее выгодных для культивирования растений, выбор времени посевной и пр.), для прогнозирования урожая и доходов от его продажи. Для самой *John Deere* платформа выступает эффективным рычагом сохранения лояльности покупателей и мощным барьером на пути проникновения “цифровых новичков” [44].

Наконец, радикальным ответом на вызовы цифровизации (с точки зрения внедряемых изменений) является отказ от прежней бизнес-модели и полномасштабный переход на цифровую, чаще всего платформенную, модель. Это чревато серьезными рисками — как внешними, так и внутренними. Неслучайно среди крупнейших ТНК немногие готовы последовать за *Apple* и резко порвать с прошлым, если только сами отрасли (рыночные сегменты), в которых они работают, не оказываются под угрозой исчезновения в результате цифровизации. Так, норвежский медиахолдинг *Schibsted*, почувствовав признаки повсеместного свертывания рынка рубричной (классифицированной) рекламы в традиционной печатной прессе, оперативно перевел весь свой бизнес в данной области в бесплатные интернет-издания. В результате холдинг стал одним из глобальных лидеров рубричной онлайн-рекламы и получает от нее более 80% совокупных доходов. Американская *Netflix*, которая начинала свой бизнес на рынке проката видеокассет, теперь является одним из глобальных лидеров динамично растущей отрасли интернет-телевидения.

В некоторых случаях переход к принципиально новой платформенной бизнес-модели объясняется стремлением традиционных ТНК воспользоваться преимуществами первопроходцев в деле цифровизации тех рыночных сегментов, которые они хорошо знают. Так, *Nike* (один из глобальных лидеров на рынке спортивной одежды и обуви) связывает будущее с превращением в технологическую корпора-

⁸ “Когда на Вашем смартфоне есть наша технология *PORT*, — подчеркивал руководитель цифрового подразделения *Schindler* М. Нилс, — здание само узнает и Вас лично, и куда Вы хотите пойти, поэтому Вам не надо получать никакого пропуска. Если Вы посетитель, мы посылаем сообщение на Ваш смартфон, а затем Вы можете легко ориентироваться в здании без всякого обращения на рецепцию” [42, р. 200].

цию, которая будет использовать платформенную бизнес-модель для разработки разнообразных цифровых приложений, рассчитанных на многомиллионную аудиторию приверженцев здорового образа жизни. С помощью платформы *Nike+* выпущен ряд приложений, работающих на базе специальных фитнес-браслетов или наручных часов типа *Apple Watch* и позволяющих пользователям измерять свои спортивные нагрузки и сжигаемые калории, делиться достижениями с коллегами, проводить с ними виртуальные соревнования. Данные с этих устройств поступают в общую сеть, обрабатываются и используются (наряду с идеями самих пользователей) для совершенствования действующих приложений и разработки новых.

В целом активное развитие цифровых платформ наряду с традиционным бизнесом (или вместо него) становится все более популярным трендом среди ТНК разных отраслей. В группу «платформенных новаторов» вошли, например, *Caterpillar* (объединенные машины), *General Electric* (промышленный интернет и предиктивная аналитика), *Schneider Electric* (умный город, умный дом), *Ford* (городская мобильность и беспилотные автомобили), *Philips* (медицинская техника), *Disney* (оптимизация клиентского опыта в развлекательных парках), *Kaizer Permanente* (цифровая медицина), *Bank of New York Mellon* (финансовые услуги)⁹.

* * *

Заглядывая в будущее, можно утверждать, что цифровая революция продолжит захватыва-

вать все новые рынки и все глубже пронизывать ткань мирохозяйственных связей. По консервативным оценкам, к 2025 г. в мире будет работать около 20 млрд различных устройств, связанных между собой через Интернет, то есть почти в 2.5 раза больше всей ожидаемой к этому времени численности населения Земли. Только за последние два года подобные устройства выдали практически 90% всего объема информации, который был наработан за всю историю человечества [40]. Обработка возрастающих в геометрической прогрессии массивов информации на основе технологий аналитики «больших данных» позволит качественно повысить уровень автоматизации сначала производственных процессов, а затем и процессов принятия экономических решений, что неизбежно приведет к формированию принципиально новых бизнес-моделей и, соответственно, к новым раундам корпоративного соперничества.

Развитие процессов цифровизации, судя по текущим тенденциям, будет по-прежнему весьма неравномерным по отраслям. Основным двигателем станет очередная волна обострения конкуренции между цифровыми ТНК нового поколения и традиционными ТНК, сумевшими успешно провести цифровую трансформацию. Одновременно продолжится формирование нового ландшафта глобальной конкуренции, в котором традиционная внутриотраслевая борьба ТНК все более уступает место сложным конкурентно-партнерским отношениям в рамках межотраслевых экосистем, возникающих на основе цифровых платформ.

Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ «Высшая школа экономики» и с использованием средств субсидии в рамках государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации «5-100».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Multinationals. The Retreat of the Global Company. *The Economist*, January 28, 2017.
2. Eden L. *Multinationals and Foreign Investment Policies in a Digital World*. Geneva, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum, 2016. 23 p.
3. O'Sullivan, M., Subramanian K. *The End of Globalization or a More Multipolar World?* Zurich, Credit Suisse AG Research Institute, 2015. 48 p.
4. Lund S., Windhagen E., Manyika J., Harle P., Woetzel J., Goldshtein D. *The New Dynamics of Financial Globalization*. New York, McKinsey Global Institute, 2017. 97 p.
5. Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., Dhingra D. *Digital Globalization: the New Era of Global Flows*. New York, McKinsey Global Institute, 2016. 145 p.
6. *The Zettabyte Era: Trends and Analysis*. Cisco Public White Paper. New York, Cisco, June 2017. 32 p.
7. *Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2016-2021*. New York, Cisco, June 6, 2017. 17 p.
8. Lund S., Manyika J. *How Digital Trade Is Transforming Globalization*. Geneva, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum, 2016. 11 p.
9. Bughin J. *Go with the Flows: Digital Flows Now Outweigh Goods Flows*, February 3, 2017. Available at: <http://www.friendsofeurope.org/publication/go-flows> (accessed 10.12.2017).

10. Purdy M., An S. Digital Trade Could Help Reverse Slump. *China Daily Asia*, 03.04.2017.
11. Bughin J., Lund S. The Ascendancy of International Data Flows. *Vox EU*, 09.01.2017.
12. Bhattacharya A., Bürkner H.-P., Bijapurkar A. *What You Need to Know about Globalization's Radical New Phase*. Boston, BCG Henderson Institute, July 20, 2016. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2016/globalization-growth-what-need-know-globalization-radical-new-phase.aspx> (accessed 10.12.2017).
13. Baldwin R. *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Boston, Harvard University Press, 2016. 344 p.
14. Lund S., Manyika J., Bughin J. Globalization Is Becoming More about Data and Less about Stuff. *Harvard Business Review*, March 14, 2016. Available at: <https://hbr.org/2016/03/globalization-is-becoming-more-about-data-and-less-about-stuff> (accessed 10.12.2017).
15. *Foreign Direct Investment: Inward and Outward Flows and Stock, Annual, 1970-2016*. Available at: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740> (accessed 10.12.2017).
16. *World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy*. Geneva, UNCTAD, 2017. 238 p.
17. *World Investment Report 2017 Technical Annex: The Top 100 Digital MNEs, Chapter IV*. Geneva, UNCTAD, 2017. 11 p.
18. *The Challenge of Regulating the Platform Economy*. Geneva, World Economic Forum, 2016. Available at: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/platform-governance-executive-summary> (accessed 10.12.2017).
19. Bhattacharya A., Khanna D., Schweizer C., Bijapurkar A. *The New Globalization: Going beyond the Rhetoric*. New York, BCG Henderson Institute, 2017. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2017/new-globalization-going-beyond-rhetoric.aspx> (accessed 10.12.2017).
20. *Airbnb International Growth Strategy*. July 23, 2016. Available at: <http://www.mylotrade.com/airbnb-international-growth-strategy.html> (accessed 10.12.2017).
21. Evans P.C., Gawer A. *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. New York, The Center for Global Enterprise, 2016. 25 p.
22. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York, W.W. Norton & Company, 2016. 336 p.
23. Evans D.S., Schmalensee R. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston, Harvard Business Review Press, 2016. 272 p.
24. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 2016, Spring, pp. 61-69.
25. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента*, 2003, т. 1, № 2, сс. 25-50. [Tret'yak O.A., Rumyantseva M.N. Setevye formy mezhfirmennoy kooperatsii: podhody k ob'yasneniyu fenomena [Network Forms of Inter-firm Cooperation]. *Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta*, 2003, vol. 1, no. 2, pp. 25-50.]
26. Березной А. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*, 2014, № 9, сс. 65-81. [Bereznoy A. Innovatsionnye biznes-modeli v konkurentnoi strategii krupnykh korporatsii [Innovative Business Models in the Competitive Strategy of Large Corporations]. *Voprosy Ekonomiki*, 2014, no. 9, pp. 65-81.]
27. Wladawsky-Berger I. The Rise of the Platform Economy. *Pieria*, February 15, 2016. Available at: http://www.pieria.co.uk/articles/the_rise_of_the_platform_economy (accessed 10.12.2017).
28. *\$1B+ Market Map: The World's 197 Unicorn Companies in One Infographic*. May 19, 2017. Available at: <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map> (accessed 10.12.2017).
29. *The Rise of Micro-Multinational*. London, HSBC Bank plc, 2016. 14 p.
30. Mettler A., Williams A. The Rise of the Micro-Multinational: How Freelancers and Technology-Savvy Start-ups Are Driving Growth, Jobs and Innovation. *Lisbon Council Policy Brief*, 2011, vol. V, no. 3, pp. 1-28.
31. Ghobrial S. *The Rise of the Micro-multinational*. November 23, 2015. Available at: <https://medium.com/@simeongh/the-rise-of-the-micro-multinational-31fb74ad10bc> (accessed 10.12.2017).
32. Behrman J.N. Multinational Corporations, Transnational Interest and National Sovereignty. *The International Executive*, 1969, vol. 11, iss. 3, pp. 17-19.
33. Иванов И.Д. *Международные корпорации в мировой экономике*. Москва, Мысль, 1976. 215 с. [Ivanov I.D. *Mezhdunarodnye korporatsii v mirovoi ekonomike* [Multinational Corporations in World Economy]. Moscow, Mysl', 1976. 215 p.]
34. Хвойник П.И. *Международная капиталистическая торговля (проблемы и перспективы развития)*. Мысль, 1977. 310 с. [Hvoynik P.I. *Mezhdunarodnaya kapitalisticheskaya trgovlya (problemy i perspektivy razvitiya)* [International capitalist trade (development issues and perspectives)]. Moscow, Mysl', 1977. 310 p.]
35. Choudari S.P. *The Dangers of Platform Monopolies*. May 8, 2017. Available at: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-dangers-of-platform-monopolies-6031> (accessed 11.12.2017).
36. *Leading from the Front: CEO Perspectives on Business Transformation in the Digital Age*. London, Economist Intelligence Unit, 2017. 14 p.

37. Mui C. Five Dangerous Lessons to Learn from Steve Jobs. *Forbes*, October 17, 2011.
38. Atluri V., Dietz M., Henke N. Competing in a World of Sectors without Borders. *McKinsey Quarterly*, July 2017. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders> (accessed 05.02.2018).
39. Bradley J., Loucks J., Macaulay J., Noronha A., Wade M. *Digital Vortex: how Digital Disruption Is Redefining Industries*. Lausanne, Global Center for Digital Business Transformation, 2015. 22 p.
40. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why Digital Strategies Fail. *McKinsey Quarterly*, January 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail> (accessed 05.02.2018).
41. How Digital Reinventors Are Pulling away from the Pack. *McKinsey Quarterly Survey*, October 2017. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-digital-reinventors-are-pulling-away-from-the-pack> (accessed 5.2.2018).
42. Sebastian I., Ross J.W., Beath C., Mocker M., Moloney K.G., Fonstad N.O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 2017, vol. 16, no. 3, pp. 197-213.
43. Rogers B. Why 84% of Companies Fail at Digital Transformation. *Forbes*, January 7, 2016.
44. Perlman C. From Product to Platform: John Deere Revolutionizes Farming. *HBS Digital Initiative Digest*, May 17, 2017.
45. *Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*. Chicago, Accenture, 2016. 71 p.

MULTINATIONAL BUSINESS IN THE ERA OF GLOBAL DIGITAL REVOLUTION

(World Economy and International Relations, 2018, vol. 62, no. 9, pp. 5-17)

Received 20.03.2018.

Alexey V. BEREZNOY (abereznoy@hse.ru),

National Research University Higher School of Economics, 11, Myasnitckaya Str., Moscow, 101000, Russian Federation.

Acknowledgements. The article was prepared within the framework of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE) and supported within the framework of a subsidy by the Russian Academic Excellence Project "5-100".

The article analyzes the manifold effects of digital revolution on the economic positions and strategies of multinational corporations. The author focuses first of all on the recent trends in international economic flows (trade in goods and services, capital flows) and shows that, despite their certain deceleration, the overall globalization trend has not stopped but just turned into digital format, with soaring cross-border data flows becoming the main driving force. Multinationals play a key role in leading the world economy into the new digital phase of globalization. This role is particularly evident when looking into the new fast-growing universe of the so-called digital MNCs, whose core activities are connected with internet-business in some way or another. The author argues that these digital natives represent a non-traditional approach to corporate internationalization, allowing them to grow foreign sales without corresponding expansion of foreign assets (and thus breaking well-observed correlation between the two parameters in classic multinationals). The success of extremely dynamic global expansion of digital MNCs is mainly due to the widespread use of platform-based business models. The author explores the main features of global digital platforms as specific forms of business networks. Though global ecosystems emerging within digital platforms look rather amorphous, in reality most of them have clear internal organization with transparent allocation of roles and strict rules, regulating access and behavior. The author suggests that under the growing platform economy it would be natural to reconsider the notion of international production that (in addition to covering production of foreign MNCs' subsidiaries) should include the production at enterprises working within global platform ecosystems. In contrast to digital-born MNCs the "old" multinationals have to take serious efforts in order to succeed in digital transformation under the growing pressure of competition. The situation is complicated by simultaneous dramatic shifts in global competitive landscape, including digitally-enabled changes in customer behavior patterns and expectations, blurring borders between traditional industries and large-scale revenue redistribution in favor of digital leaders and consumers. In this environment the dynamic multinational incumbents are already on the way of digital transformation. Some of them have introduced significant digital innovations in their core business models, others decided to change their business completely, but most are pursuing some combination of both approaches.

Keywords: multinational corporations, digital revolution, digital phase of globalization, digital MNCs, platform-based business models, digital business transformation.

About author: Alexey V. BEREZNOY, Dr. Sci. (Econ.), Director of Center for Industrial Market Studies and Business Strategies.

DOI: 10.20542/0131-2227-2018-62-9-5-17