

3. Реализация избирательной маркетинговой стратегии, нацеленной на разные сегменты и профили клиентов.

4. Преимущественная ориентация на малый и средний бизнес.

Белорусские консалтинговые компании и отдельные консультанты конкурируют с несколькими группами: аудиторско-консалтинговые компании «большой четверки» (*E&Y*), другие представители топ-10 мирового консалтинга (*BCG*), крупные зарубежные фирмы (*Civitta*). В этой связи можно выделить основные направления развития для белорусских консалтинговых компаний и ключевые рекомендации, призванные стимулировать развитие данных направлений (см. таблицу).

РАЗВИТИЕ ТНК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Столярова Е. В., Белорусский государственный университет

Развитие современной мировой экономики происходит в условиях проникновения цифровых технологий во все ее сферы. В результате этого формируется «цифровая экономика», предполагающая управление хозяйством на микро-, макро- и международном уровне с использованием цифровых технологий. О значительной роли цифровой экономики свидетельствует, например, тот факт, что доля сектора информационно-коммуникационных технологий в ВВП в странах ОЭСР уже в начале 2010-х гг. в среднем составляла 6 % и варьировалась от 4 % в Австрии до 12 % в Ирландии.

Использование цифровых технологий, формирующих новую мировую экономику, меняет деятельность и направления развития транснациональных компаний (ТНК). Ключевым изменением является увеличение скорости принятия решений и их реализации на всех уровнях. Если ранее, в среднем, стратегия компании разрабатывалась на 10—15 лет, то сейчас на 2—3 года с регулярным пересмотром. Еще десять лет назад разработка и вывод на рынок новой модели автомобиля занимали более 40 месяцев, сейчас лидеры рынка могут это сделать за 20 месяцев. Ключевым моментом в управлении компанией в такой ситуации является гибкость с возможностью быстрой адаптации работы ТНК под изменяющиеся условия. Речь идет об использовании *agile* подхода.

В целом, особенности развития ТНК в условиях цифровой экономики различаются в зависимости от сферы и масштабов их деятельности.

С одной стороны, часть ТНК сама участвует в создании и развитии цифровых технологий, тем самым являясь флагманом цифровой революции. Как правило, это компании из сферы информационно-коммуникационных технологий (например, *Google, Apple, Uber, Microsoft*). Данные компании:

1) *характеризуются самой высокой капитализацией на рынке.*

По данным CNBC капитализация *Apple* в середине октября 2017 г. составляла 810 млрд дол. США, что сопоставимо с ВВП Аргентины и Нидерландов, а *Microsoft* — 590 млрд дол., что чуть больше, чем ВВП Бельгии. Некоторые цифровые компании значительно переоценены и напоминают финансовый пузырь. Например, по данным *Business Insider*, при убытках *Uber* в почти 3 млрд дол. США в 2016 г. данная компания оценивалась рынком в более чем 60 млрд дол.;

2) *приобретают больший вес, вытесняя компании из традиционных/нетехнологических отраслей.*

По оценкам консалтинговой компании *The Boston Consulting Group*, десять лет назад *Microsoft* была единственной компанией, связанной с информационными технологиями, в десятке крупнейших по капитализации. Сейчас таких компаний 5 (*Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook*);

3) являются наиболее привлекательными объектами для приобретения со стороны компаний в традиционных секторах.

В соответствии с данными *Thomson One Banker*, более 50 % сделок по поглощению компаний в сфере высоких технологий, в т. ч. цифровых технологий, были осуществлены компаниями из менее или нетехнологичных отраслей.

Некоторые компании, специализирующиеся на цифровых технологиях, диверсифицируют свой бизнес, приобретая компании в сфере оффлайн. Примером может быть покупка *Amazon* в 2017 г. розничной сети *Whole Foods* за 14 млрд дол. США.

С другой стороны, часть ТНК вынуждена приспосабливаться к новым правилам игры, которые создаются лидерами в области развития цифровых технологий, и адаптироваться к новой реальности. К данному типу компаний относятся компании традиционных отраслей (например, нефтяные, металлургические компании, розничный бизнес, банковская сфера). Ключевой задачей в этих отраслях для ТНК является отследить и вовремя внедрить новые технологии. Влияние цифровой экономики на деятельность таких компаний проявляется в трансформации всех бизнес-процессов: от продажи до производства, закупок и управления персоналом. Это проявляется в:

— увеличении доли бизнеса, осуществляемого через цифровые каналы продаж (например, лидеры рынка в автомобилестроении продают автомобили через интернет);

— переносе маркетинга в интернет (наиболее эффективными каналами продвижения для многих компаний сейчас являются социальные сети, которые используют как *Coca-Cola*, так и компаниями с меньшими размерами);

— оптимизации бизнеса и отдельных его функций на основе анализа «больших данных» (*big data*), значительных объемов информации, собираемых с помощью информационных технологий.

Цифровизация бизнеса транснациональных компаний способствует повышению их эффективности, которая достигается в том числе за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания стоимости, лучшего понимания клиентов, более точных действий, направленных на целевую клиентскую аудиторию.

Вопрос цифровизации является актуальным и для белорусских компаний. Разрыв между игроками на мировом рынке в части использования цифровых технологий, повышающих эффективность бизнеса, увеличивается и со временем будет сложно преодолить.

РАЗВИТИЕ БЕЛОРУССКО-ШРИЛАНКИЙСКИХ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Тавень Е. О., Институт экономики НАН Беларуси

Шри-Ланка — островное государство в Южной Азии, расположенное в Индийском океане. В последние годы в стране наблюдается устойчивый экономический рост: 4,8 % в 2015 г. и 4,4 % в 2016 г.. Этому благоприятствуют наличие