

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра мировой экономики и статистики

И. А. Карачев

**ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ
В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2019

УДК 339.9 (075.8)
ББК У529я73
К21

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2019 года*

Рецензент
кафедра мировой экономики и статистики
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Карачев, Игорь Андреевич.
К21 Транснациональные корпорации в современной
мировой экономике : учебно-методическое пособие
/ И. А. Карачев ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова.
— Ярославль : ЯрГУ, 2019. — 72 с.

В пособии рассматриваются вопросы теории и практики функционирования транснациональных корпораций в современных условиях глобализации мировой экономики. Для лучшего закрепления и систематизации материала ключевые слова, вопросы для дополнительного обсуждения и темы докладов. Новейшие тенденции в развитии феномена транснационализации проиллюстрированы последними из доступных статистических материалов.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Транснациональные корпорации в современной мировой экономике».

УДК У529я73
ББК 339.9 (075.8)

© ЯрГУ, 2019

Введение

Развитие современной системы международных экономических отношений осуществляется под воздействием ускоряющейся экономической глобализации. Главной силой глобального процесса интернационализации являются транснациональные корпорации, представляющие значимую часть международного корпоративного бизнеса, действующие в глобальных масштабах и играющие ведущую роль в укреплении мирохозяйственных связей и в формировании путей их развития.

В 1974 г. была образована специальная комиссия ООН по изучению феномена ТНК, которая впоследствии вошла в Конференцию ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД).

В настоящее время в мире насчитывается более 85 тыс. ТНК и 900 тыс. их филиалов. Материнские компании расположены главным образом в развитых странах (50 тыс.), большее число филиалов приходится на развивающиеся страны. ТНК контролируют более 50 % мирового промышленного производства, свыше 2/3 мировой внешней торговли, а также около 80 % мировой базы патентов и лицензий на новую технику, технологий и ноу-хау. На долю ТНК приходится большая часть прямых иностранных инвестиций в мире (90 %). На предприятиях ТНК работает более 73 млн чел., с учетом смежных отраслей и инфраструктуры ТНК обеспечивают работой около 150 млн чел.

При всей убедительности количественных характеристик деятельности современных ТНК более важен системный эффект их функционирования, возникающий по причине объективно существующих взаимосвязанности и взаимозависимости мировых экономических процессов в условиях феномена экономической глобализации.

К преимуществам ТНК в использовании системного эффекта можно отнести следующие. Во-первых, использование преимуществ владения природными ресурсами (или доступа к ним), капиталом и знаниями, особенно результатами НИР перед национальными компаниями. Во-вторых, горизонтальная или вертикальная диверсификация, обеспечивающая экономическую стабильность и финансовую устойчивость. В-третьих, возможность

оптимального расположения своих предприятий в разных странах с учетом размеров их внутреннего рынка, темпов экономического роста, других конъюнктурных факторов, в том числе политико-правовых, среди которых важнейшим является политическая стабильность. В-четвертых, консолидация финансовой отчетности в рамках всей системы с целью выработки стратегии налоговой оптимизации. В-пятых, использование в своих целях финансовых ресурсов всей мирохозяйственной системы. Для этого зарубежные структуры ТНК широко практикуют займы финансовых институтов принимающих государств, а также третьих стран. В-шестых, рациональная организационная структура, позволяющая поддерживать постоянную информированность о конъюнктуре товарных, валютных и финансовых рынков в разных странах. В-седьмых, относительная независимость хорошо диверсифицированных ТНК от депрессивных явлений в отдельных отраслях мировой экономики.

Современные ТНК оказывают положительное воздействие на мировую экономику через стимулирование оптимального распределения всех видов ресурсов; стимулирование оптимального размещения производства; более активное распространение новых товаров и технологии; усиление конкуренции на местных рынках; а также расширение международного сотрудничества.

Настоящее учебно-методическое пособие позволит читателям глубже осмыслить законы, по которым функционируют международные, в частности транснациональные, корпорации, понять, каковы принципы, лежащие в основе структуры и организационной «архитектуры» международного бизнеса, полноправными членами которого предстоит стать и отечественным компаниям.

Тема 1. Интернационализация и глобализация предпринимательской деятельности

1.1. Интернационализация: определение, направления и модели

В трудах зарубежных и отечественных исследователей второй половины XX — начала XXI в. понятие «интернационализация» рассматривается с различных точек зрения (рис. 1): в широком и узком смысле слова, а также по направлениям (интернационализация хозяйственной жизни, производства, капитала, рабочей силы, собственности, образования, деловой активности, научно-технических исследований и т. д.).

Пространственный (Родионова И. А.)	• Совершенствование территориальных структур предприятий
Маркетинговый (Панибратов А. Ю., Холленсен С.)	• Методы проникновения компаний на внешний рынок
Геоэкономический (Кочетов Э. Г., Фролова Е. Д.)	• Формирование национальной интернационализированной системы
Стратегический (Сурвилло В. Г.)	• Формирование стратегии развития внешнеэкономических отношений в условиях глобализации
Производственный (Колесов В. П., Осьмова М. Н.)	• Исследование производственной взаимозависимости

Рис. 1. Основные параметры интернационализации

Под «интернационализацией экономики» в **широком** смысле слова понимают «сближение национальных экономик, проявляющееся в росте производственной взаимозависимости, международного товарооборота, движения капиталов и рабочей силы, взаимного влияния на важнейшие экономические процессы в странах, в том числе на уровни цен, ставки процента и т. д.».

В **узком** смысле интернационализация экономики — это перенос деловой активности фирмы на зарубежные рынки в форме

экспорта товаров, услуг и капитала, вовлечение предприятия в международные операции. Другими словами, интернационализация мирохозяйственной жизни может быть определена «как процесс выхода за национальные рамки звеньев воспроизводственного процесса».

Направления интернационализации:

- интернационализация производительных сил (создание материальных элементов международных хозяйственных объектов в странах мира);

- интернационализация производственных процессов (этот процесс находит свое отражение в развитии совместного предпринимательства партнеров из разных стран мира);

- интернационализация производства (создание совместных предприятий);

- интернационализация обмена (отражается в развитии международных торговых отношений);

- интернационализация транспорта (находит свое отражение в создании международных транспортных систем);

- интернационализация информационных систем (предполагает объединение материальных и финансовых ресурсов с целью оптимального использования информации в рамках мировой экономики);

- интернационализация управления (предусматривает объединение усилий субъектов мировой экономики с целью широкого использования опыта управления экономическими процессами на национальном и интернациональном уровнях, например создание программ международного менеджмента) и другие.

Под моделью интернационализации понимается логическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства процесса интернационализации. В существующих теориях международного развития выделяются три типа моделей интернационализации:

- стадийные, в которых интернационализация предстает как постепенный, последовательный процесс;

- ситуационные, определяющие действия, которые должны быть предприняты в тех или иных условиях;

- сетевые, сосредоточенные на взаимодействии экономических субъектов в международной среде.

Стадийные модели. Впервые последовательность стадий развития внешнеэкономической деятельности была описана американским ученым Р. Верноном в 1966 г. в рамках теории жизненного цикла товаров на международном рынке.

В соответствии с его теорией после выведения на рынок продукт проходит жизненный цикл, состоящий из трех этапов.

- Этап инновации (производство в своей стране), характеризующийся дифференциацией товара и монополистическими преимуществами инновационного предприятия.

- Этап зрелости (экспорт продукции). Этому этапу свойственны постепенная стандартизация товара и производства, рост ценовой конкуренции и повышающееся значение преимуществ по затратам.

- Этап стандартизации (экспорт технологии и импорт продукции). Главную роль здесь играют издержки. Продукты и процессы производства подвергаются незначительным модификациям. Основные конкуренты занимают господствующее положение на рынке благодаря низким ценам. В связи с этим ведется постоянный поиск путей снижения затрат. Международные предприятия создают свои производственные подразделения преимущественно в странах с низкой заработной платой. Страна происхождения продукта превращается при этом из экспортирующей в импортирующую.

По мнению ученого, интернационализация представляет собой нарастающий прогрессивный процесс, начинающийся с вовлечения фирмы в экспортирование и переходящий после приобретения достаточных знаний о рынке в прямое инвестирование.

Р. Вернон показал, что переход от экспортирования к прямому инвестированию имеет смысл, когда сумма затрат на производство экспортных товаров и расходов на их транспортировку на целевой рынок превышает средние затраты на производство продукта за рубежом.

Позднее английский исследователь Т. Хорст выдвинул гипотезу, что переход от экспортирования к прямому инвестированию зависит от уровня развития внешнеэкономической деятельности предприятия. Согласно его рассуждениям на начальной стадии процесса интернационализации фирма не имеет достаточных знаний и опыта функционирования на зарубежном рынке. Поэтому она стремится к минимизации риска и вряд ли выберет модель

выхода, требующую существенных капиталовложений. По мере завоевания рынка путем экспортирования товаров риск от внешнеэкономической деятельности будет постепенно снижаться, что явится побуждающим фактором создания производства за рубежом в целях максимизации прибыли и повышения эффективности внешнеэкономической деятельности.

П. Баркли и М. Кассон предложили модель выбора оптимального момента для перехода к прямому инвестированию, основанную на различиях между экспортированием и прямым инвестированием в соотношениях темпов роста рынка и издержек. Экспортирование характеризуется высокой долей переменных затрат, прямое инвестирование, наоборот, — высокими постоянными издержками. В соответствии с этими различиями в структуре затрат фирме становится выгоднее переключиться с экспортирования на прямое инвестирование по мере роста рынка.

В соответствии со стадийными моделями интернационализации освоение мирового пространства компаниями происходит поступательно. Последовательное изменение модели деятельности предприятия на внешнем рынке обусловлено стремлением к минимизации риска и затрат и максимизации гибкости и контроля над ситуацией для достижения наивысшей эффективности.

Ситуационные модели интернационализации формируются под влиянием окружающей среды. Решения о международной деятельности принимаются исходя из сложившейся на целевом рынке ситуации и доступности ресурсов, необходимых для реализации открывающихся возможностей. Интернационализация фирмы зависит как от факторов внутренней среды предприятия, так и от структуры отрасли, правительственного регулирования, достижений научно-технического прогресса и прочего.

Процесс интернационализации каждой фирмы специфичен, т. к. обусловлен проявлением присущих конкретной ситуации факторных переменных. Условия, определяющие принятие решений, рассматриваются в теории, известной под названием «эклетическая парадигма Даннинга», и теории трансакционных издержек.

Теория трансакционных издержек (Р. Коуз, П. Баркли и М. Кэссон). Идея Р. Коуза состояла в том, что внутри крупной компании между её подразделениями существует внутренний рынок, регулируемый руководителями компании и её филиалов.

Распределение рынков между отечественными и зарубежными компаниями определяется действием двух основных эффектов: эффекта месторасположения и эффекта владения.

Теория определяет условия, при которых фирма способна интернализировать тот или иной вид деятельности. В случае международной деятельности это означает, что фирма должна сделать выбор между альтернативами осуществления тех или иных внешнеэкономических операций, например между использованием агента или импортера, с одной стороны, и учреждением торговой дочерней компании — с другой. Она должна оценить с точки зрения минимизации трансакционных издержек (тарифы, квоты, технические стандарты) целесообразность самостоятельного выполнения данной функции (посредством интернализации, создания собственного внутрифирменного рынка) или поручения её внешним фирмам.

Основной постулат теории звучит следующим образом: «При данных издержках транзакций компания может развиваться, укрупняясь, в частности за счет международных филиалов, до тех пор, пока затраты на поддержание особого режима внутрифирменных операций не превысят издержки осуществления тех же операций в условиях открытого рынка».

Теория Дж. Даннинга вобрала в себя из других моделей все то, что прошло проверку действительностью (особенно из теории Хекшера — Олина и модели интернализации), поэтому её и называют эклектической. Дж. Даннинг выявил ряд ключевых факторов принятия решения о прямом инвестировании в зарубежное производство. Согласно его теории решение о вовлечении в международный бизнес и выборе модели интернализации зависит от взаимодействия таких ключевых факторов, как преимущества владения (ownership), преимущества размещения (location) и преимущества интернализации (internalization). Думается, компания предпочтет экспорту продукции осуществление прямых инвестиций, если она имеет преимущества во всех этих аспектах.

Преимущества владения заключаются в обладании менее доступными для других фирм материальными и нематериальными активами. Эти преимущества являются следствием большого размера фирмы, монополистического положения, лучших ре-

сурсных возможностей (достаточности материальных ресурсов, известности торговой марки, наличия патентов и проч.).

Преимущества размещения определяются местом вложения инвестиций и являются следствием различия в стоимости факторов производства.

Фирма, имеющая внутренние преимущества (преимущества интернализации), может самостоятельно создавать производство за рубежом на основе собственных возможностей. При отсутствии таких преимуществ эта операция может быть экстернализирована, например на основе выдачи лицензии на производство своей продукции другому предприятию.

Сетевая модель сконцентрирована на позиционировании фирмы в международной сети как эффективном способе интеграции в мирохозяйственный процесс.

Сеть состоит из компании и окружающих её участников рынка (потребителей, персонала, поставщиков, посредников, партнеров и др.), которые посредством взаимодействия строят долговременные отношения. Все субъекты сети взаимосвязаны. Эти отношения либо прямые (с поставщиками и дистрибьюторами), либо косвенные (с конечными потребителями и конкурентами). Посредством адаптации друг к другу субъекты становятся взаимозависимыми, что обеспечивает стабильность сети. В то же время зависимость неполная, что создает условия для динамизма и гибкости сети.

1.2. Движущие силы и формы интернационализации

К движущим силам, или предпосылкам, интернационализации можно отнести следующие.

- Дефицит национальных природных ресурсов в одних странах и благоприятные подобные условия для организации производства в других.

- Обостряющаяся конкуренция на национальных рынках, которые становятся инертными по мере насыщения их однородной продукцией.

- Возможность снизить издержки производства и сбыта за счет привлечения более дешевой рабочей силы и интеллектуальных ресурсов принимающих стран, а также использования иностранного капитала, технологии и опыта управления компаниями.

- Использование дополнительных путей и возможностей повышения конкурентоспособности своих экспортных товаров в условиях обострения конкуренции на мировых рынках.

- Снижение расходов, связанных с национальным государственным регулированием, таких как налоги, затраты на природоохранные меры для достижения соответствия нормам по охране окружающей среды и др.

- Использование возможностей интернационализации бизнеса по снижению потерь компании от государственного регулирования в принимающей стране: перераспределение изготовления компонентов на зарубежных предприятиях, трансфертные цены и другие меры преодоления таможенных барьеров и торговых ограничений в принимающих странах.

- Растущая неопределенность в долговременном спросе на товары, а также другие многочисленные экономические и политические риски, которые побуждают предпринимателей к географической диверсификации своего бизнеса.

- Возможность использовать иностранную индустриальную инфраструктуру, а также валютные ресурсы других стран.

Существует **три формы интернационализации**, зависящие от того, где находится производство: в своей стране или за границей (рис. 2).

Экспорт. Экспортная деятельность процесс передачи товаров или услуг из одной страны в другие страны с целью дальнейшего их использования или продажи на рынках этих стран.

Формы экспорта. Существует несколько форм экспортной деятельности, в том числе косвенный экспорт, прямой экспорт и внутрикорпоративный обмен товарами или услугами.

Косвенный экспорт (indirect exporting) имеет место, если компания продает свою продукцию отечественному заказчику, который, в свою очередь, экспортирует эту продукцию на зарубежные рынки в первоначальном или модифицированном виде. В большинстве случаев косвенный экспорт не является частью стратегии интернационализации деятельности компании. Деятельность компаний в сфере косвенного экспорта не приносит им большого опыта ведения бизнеса на международном рынке.

Прямой экспорт (direct exporting) имеет место в случае непосредственной продажи товаров заказчикам (либо дистрибь-

юторам, либо конечным потребителям), расположенным за пределами страны компании.



Рис. 2. Основные формы интернационализации

Внутрикорпоративный обмен (intra-corporate transfer) — это продажа товаров или услуг компанией, расположенной в одной стране, другим компаниям, входящим в ту же корпорацию, но расположенным в других странах.

Многие ТНК постоянно практикуют внутрикорпоративный обмен товарами, импортируя и экспортируя промежуточные продукты и комплектующие с целью снижения издержек производства. Подобный подход позволяет таким компаниям более эффективно использовать производственные мощности как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях. При этом производство отдельных базовых деталей и продуктов сосредоточивается на одних предприятиях, после чего эти продукты и детали по мере необходимости транспортируются на другие предприятия, занимающиеся сборкой готовых изделий.

Лицензирование. Лицензионное соглашение — это соглашение, посредством которого лицензиар предоставляет права на нематериальные активы другому предприятию (лицензиату) на определенный период и в обмен на получение от лицензиата

роялти (лицензионного платежа). Под нематериальными активами понимаются патенты, изобретения, рецепты, процессы, дизайн, авторские права, торговые марки.

Франчайзинг подобен лицензированию, но предусматривает более долгосрочные обязательства сторон. По сути, франчайзинг — это особая форма лицензирования, в соответствии с которой франчайзер не только продает нематериальные активы (обычно торговую марку) своему франчайзи, но требует от него строгого соблюдения установленных франчайзером правил ведения бизнеса. Франчайзер обычно получает роялти, размер которого составляет определенный процент от доходов франчайзи.

В то время как к лицензированию прибегают преимущественно производственные предприятия, франчайзинг используется главным образом фирмами из сферы услуг.

Контрактное производство (contract manufacturing) применяется как крупными, так и небольшими компаниями, которые привлекают другие компании для удовлетворения большинства или всех производственных нужд. Эта стратегия позволяет компании сократить объем финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для физического изготовления продукции. Например, руководство Nike придерживается стратегии фокусирования ресурсов компании на маркетинге продукции; при этом заключены контракты на производство спортивной обуви «Nike» с многочисленными предприятиями, расположенными в странах Юго-Восточной Азии.

Однако таким компаниям приходится отказываться от контроля над производственными процессами, что может привести к возникновению проблем с обеспечением качества продукции, а также других непредвиденных трудностей.

Управленческий контракт (management contract) — это соглашение, в соответствии с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного времени за денежное вознаграждение. Первая компания получает за свои услуги либо фиксированную плату, либо процент от продаж. В управленческом контракте может быть также предусмотрена выплата специальных премий за повышение прибыльности, увеличение объема продаж или обеспечение высокого уровня качества.

Управленческие контракты позволяют компаниям получать дополнительные доходы, не подвергаясь инвестиционным рискам и не принимая на себя каких-либо обязательств. Например, одно из подразделений компании Hilton Hotels предлагает услуги по управлению и резервированию мест тем гостиницам, которые функционируют под фирменным названием «Hilton», но не являются собственностью компании.

Сдача готовых проектов «под ключ». Фирмы, специализирующиеся на проектировании, строительстве и вводе в эксплуатацию новых заводов, встречаются в некоторых отраслях довольно часто. В проекте, сдаваемом «под ключ», подрядчик выполняет все согласованные в контракте требования зарубежного заказчика, включая обучение персонала. По окончании всех работ заказчик получает «ключ» от завода, готового к работе на полную мощность. По сути это экспорт технологического процесса. Наиболее типичны проекты, сдаваемые «под ключ», для таких отраслей, как химическая, фармацевтическая, нефтеперерабатывающая и металлургическая.

Прямые иностранные инвестиции. Прямые инвестиции в собственные предприятия за рубежом обеспечивают более высокую степень контроля компании над деятельностью зарубежных подразделений и расширяют потенциальные возможности получения прибыли.

Существуют **три типа ПИИ**: 1) строительство новых предприятий (так называемая стратегия «greenfield»); 2) приобретение действующих предприятий (стратегия приобретений, или стратегия «brownfield») и 3) участие в совместных предприятиях.

Стратегия строительства новых предприятий предполагает организацию деятельности предприятия с нуля (слово «greenfield» («зеленое поле») в английском названии этой стратегии — это метафора: новый объект возводится на участке нетронутой земли, покрытой зелеными травами).

Придерживаясь такой стратегии, компания покупает или берет в аренду участок земли, строит на этом участке новые производственные или сервисные объекты, нанимает и/или переводит менеджеров, рядовых служащих и рабочих, после чего начинает эксплуатацию нового объекта.

Преимущества стратегии строительства новых предприятий

- Компания имеет возможность выбрать под строительство участок, который лучше всего удовлетворяет необходимым требованиям, и построить на этом участке современное предприятие, оснащенное новейшим оборудованием.

- Открытие таких предприятий создает новые рабочие места, поэтому местные власти во многих случаях предлагают компаниям различные экономические стимулы, чтобы привлечь строительство на свою территорию. Такие стимулы позволяют компаниям сократить общий объем издержек.

- Компании начинают деятельность на зарубежном рынке «с чистой страницы». Менеджерам не приходится иметь дело с существующими долгами, модернизировать устаревшее оборудование или прилагать много усилий к изменению устаревших методов работы.

- Компания имеет возможность придерживаться удобных для нее темпов адаптации к национальной культуре ведения бизнеса, вместо того чтобы незамедлительно принимать на себя обязательства по управлению недавно приобретенной действующей компанией.

Недостатки стратегии строительства новых предприятий

- Успешная реализация этой стратегии требует времени и терпения. Земельный участок, расположенный в подходящем месте, может оказаться слишком дорогим или недоступным. Строительство нового предприятия влечет за собой необходимость согласования многих вопросов с местными и общегосударственными нормативными актами. Компания должна контролировать строительство нового предприятия, нанять местных рабочих и подготовить их к выполнению своих обязанностей на требуемом уровне эффективности.

- Строительство новых объектов может усилить отношение общественности к компании как к зарубежному предприятию.

Стратегия приобретения существующих предприятий. Приобретая действующую компанию, покупатель получает контроль над предприятиями, персоналом, технологией, торговыми марками и сетями распределения купленной фирмы. При этом все подразделения приобретенной компании продолжают функ-

ционировать и генерировать прибыль, по мере того как компания-покупатель интегрирует новую структуру в свою международную стратегию. Кроме того, в отличие от стратегии строительства новых предприятий, стратегия приобретения не требует увеличения производственных мощностей в данной отрасли промышленности. В условиях избытка производственных мощностей это очевидное преимущество.

Стратегия приобретения действующих предприятий также имеет ряд недостатков. Компания-покупатель принимает на себя все обязательства (финансовые, управленческие и др.) покупаемой фирмы. Например, если в приобретенной компании сформировались неудовлетворительные трудовые отношения, не выплачены взносы в пенсионный фонд или если компания не выполняет свои обязательства по обеспечению мер против загрязнения окружающей среды, компания-покупатель берет на себя ответственность за решение всех этих проблем.

Совместное предприятие (СП) — это фирма, принадлежащая одновременно двум компаниям или более. Как правило, СП создается в пропорции 50:50, т. е. каждая сторона имеет в СП долю в 50 % и на 50 % формирует команду менеджеров для осуществления оперативного контроля.

Преимущества создания совместных предприятий

- Компания получает выгоды от знаний своего партнера об условиях конкуренции, о культуре, языке, политической и экономической системах зарубежной страны.

- Когда издержки разработки и/или риски освоения зарубежного рынка высоки, компания может получить выгоды, если разделит их с местным партнером.

- Во многих странах политические соображения делают создание СП единственным реальным способом выхода на местный рынок. СП меньше подвержены риску национализации или других форм неблагоприятного поведения местных властей.

Недостатки создания совместных предприятий

- Компания, создающая СП, рискует утратить контроль над технологией, передаваемой партнеру.

- Несовместимость бизнес-концепций. Иногда такая несовместимость может привести к прямому конфликту, хотя в большин-

стве случаев результатом несовместимости партнеров является низкий уровень эффективности альянса.

- Ограниченный доступ к информации. Для того чтобы сотрудничество между компаниями оказалось эффективным, одному из партнеров (или обоим) часто приходится предоставлять другому партнеру информацию, которую он предпочел бы держать в секрете. Заблаговременно идентифицировать потребность в таком раскрытии информации достаточно трудно. Когда же суть ситуации становится очевидной, у компании может не остаться другого выхода, как раскрыть секретную информацию, — в противном случае будет подвержена риску эффективность сотрудничества с партнером.

- Потенциальная возможность потери независимого статуса каждым из партнеров. Поскольку компании разделяют риски и прибыли, они также разделяют и управленческие функции, ограничивая тем самым собственные возможности. Любые попытки внедрить на рынок новые товары или услуги, изменить методы ведения бизнеса в рамках совместного предприятия или внести любые другие существенные коррективы в организационную структуру должны быть сначала проанализированы и одобрены каждым из партнеров.

Преимущества и недостатки различных форм интернационализации представим в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки форм интернационализации

Форма интернационализации	Преимущества	Недостатки
Экспорт	Возможность получить экономию от местных выгод и эффектов кривой опыта	Высокие затраты на транспортировку
		Торговые ограничения
		Проблемы с местными маркетинговыми агентами
Проекты «под ключ»	Возможность получить доход от применения технических знаний в странах, где	Создание эффективных конкурентов
		Отсутствие долгосрочных связей

Форма интернационализации	Преимущества	Недостатки
	осуществление ПИИ ограничено	на рынке
Лицензирование	Низкие издержки и риски экспансии	Отсутствие полного контроля за технологией
		Невозможность получать экономию от местных выгод и эффектов кривой опыта
		Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
Франчайзинг	Низкие издержки и риски экспансии	Трудности контроля качества
		Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
Совместные предприятия	Доступ к знаниям местного партнера	Отсутствие полного контроля за технологией
	Перекладывание части издержек и рисков экспансии на партнера	Невозможность осуществлять глобальную стратегическую координацию
	Политическая оправданность	
Собственная дочерняя фирма	Защита технологии	Высокие издержки и риски

1.3. Измерение процесса интернационализации экономики

В эпоху глобализации количественное накопление тенденций интернационализации хозяйственной жизни вывело мировую экономику на качественно новый уровень развития, когда степень взаимозависимости и взаимосвязанности национальных хозяйств достигла такой критической массы, что стали неизбежны по крайней мере три новых явления.

- Мировое хозяйство из совокупности более или менее взаимосвязанных национальных экономик превращается в достаточно целостную экономическую систему, где национальные хозяйства становятся подсистемами единого всемирного хозяйственного организма, спаянного уже не просто международным разделением труда, но и гигантскими по своим масштабам производственно-сбытовыми структурами, глобальной финансовой системой и планетарной информационной сетью. Оценить подобные изменения позволяет **индекс открытости национальных экономик:**

$$\text{ИО} = \frac{(\text{Экспорт} + \text{Импорт})}{\text{Валовый внутренний продукт (ВВП)}} \times 100 \%$$

- Международные экономические отношения все более обретают роль ведущих, определяющих, тогда как внутривосточные экономические отношения даже очень крупных стран вынуждены приспособливаться к реалиям глобальной экономики. Во многом это объясняется тем, что мировое экономическое пространство становится полем деятельности крупнейших международных компаний.

- Глобализация объективно ведет к размыванию и ослаблению регулирующих функций национального государства, которое теряет возможность эффективно использовать такие традиционные рычаги макроэкономического регулирования, как импортная и экспортная политика, изменение курса национальной валюты или ключевой ставки Центрального банка.

Главным механизмом общих процессов экономической глобализации является деятельность международных компаний, накладывающих на традиционное разделение труда между государствами внутривосточное разделение труда. Именно они, раз-

меща отдельные части и стадии воспроизводственных процессов своего бизнеса на территориях разных стран, являются ведущим фактором глобализации экономики.

Показателем, характеризующим интернационализированную часть сферы производства, следует считать уровень развития международного производства, которое представляет собой размещение за рубежом производственной деятельности по добавлению стоимости, осуществляемое под иностранным контролем или на основании иностранного контроля за принятием решений.

Сегодня система международного производства формируется крупнейшими ТНК посредством различных инструментов, в первую очередь прямыми иностранными инвестициями (ПИИ), которые позволяют зарубежному инвестору (ТНК) осуществлять значительную степень контроля над управлением предприятиями с ПИИ, в роли которых выступают зарубежные филиалы ТНК. К тому же ПИИ являются основным средством, с помощью которого фирмы расширяют свое территориальное присутствие за рамками национальных границ.

Под интернационализированной частью сферы обращения необходимо понимать реальную мировую торговлю¹, осуществляемую посредством ТНК. Данный вид торговли представляет собой внутрикорпоративный оборот товаров, услуг и интеллектуальных активов (патенты, лицензии и пр.) в рамках ТНК, т. е. торговлю между зарубежными филиалами и их материнской компанией. Доля внутрифирменной торговли ТНК в реальной мировой торговле с конца XX в., по оценкам экспертов, устойчиво держится на уровне примерно 1/3.

Основываясь на указанных данных, современный **уровень интернационализации производства мирового ВВП** можно вычислить по следующей формуле: $\text{Уровень интернационализации мирового ВВП} = (\text{Международное производство} + \text{Внутрифирменная торговля ТНК}) / \text{Мировой ВВП} \times 100 \%$.

Раскрывая сущность стоимости международного производства через суммарный объем накопленных ПИИ, посредством которых ТНК осуществляют контроль над зарубежным производством добавленной стоимости, получаем следующую формулу: Уровень ин-

¹ Объем всей (реальной) мировой торговли подсчитывается путем суммирования только объемов экспорта каждой страны.

тернационализации мирового ВВП = (Накопленные ПИИ² + Внутрифирменная торговля ТНК) / Мировой ВВП x 100 %.

Ключевые термины темы

Интернационализация; глобализация; транзакционные издержки; эклектическая модель; интернализация; сетевая модель; закон Коуза; лицензирование; прямые иностранные инвестиции; совместное предприятие.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные факторы интернационализации бизнеса: внешние и внутренние. Приведите примеры.

2. Раскройте суть теории жизненного цикла товара в контексте процессов интернационализации.

3. Раскройте сущность и принципы эклектической парадигмы Даннинга.

4. Охарактеризуйте с примерами основные формы интернационализации бизнеса.

5. В чем заключается суть понятия «глобализация экономики» и каким вам представляется соотношение процессов интернационализации и глобализации?

6. Рассчитайте индексы открытости экономики в динамике за 5 лет для 5 стран по выбору. Охарактеризуйте полученные результаты.

7. Рассчитайте уровень интернационализации мирового ВВП в динамике за 10 лет. Сделайте выводы.

Темы докладов

1. Особенности интернационализации производства, капитала и финансовой деятельности на современном этапе развития мировой экономической системы.

2. ТНК как форма проявления интернационализации хозяйственной деятельности.

3. Экономическая глобализация в трактовке различных научных школ.

² Входящие + исходящие ПИИ (нарастающим итогом; сайт UnctadStat = stock).

4. Глобализация и мировое развитие.
5. Инвестиционные аспекты экономической глобализации.
6. Противоречия современной глобализации.
7. Влияние глобализации на развитие экономической системы России.
8. Компании России в процессе интернационализации и глобализации мировой экономики.

Тема 2. Международный бизнес и транснационализация производственной деятельности

2.1. Определение, объекты и формы международного бизнеса

Международный бизнес (МБ)³ — это установление и развитие устойчивых производственных, научно-технических, финансовых и коммерческих связей между предприятиями разных стран.

Характерные черты МБ на современном этапе:

- Всеобщность и универсальность. МБ является неотъемлемой частью деятельности всех международных компаний.

- Технологичность. В настоящее время МБ охватывает всю мировую систему информационного делового обмена, мировой финансовый рынок, глобальную структуру технологических нововведений.

- Кросс-культурность. Существует совокупность требований и ограничений, накладываемых культурными особенностями конкретной страны на международные компании.

³ Понятия «международное предпринимательство» и «международный бизнес» чаще всего употребляются как синонимы. Нередко один термин напрямую определяется через другой: «Под международным бизнесом понимается такая предпринимательская деятельность, преимущественной сферой действия которой являются международные экономические отношения в мировой экономике». И в том и в другом случае речь идет о процессе. Вместе с тем термины «бизнес» и, соответственно, «международный бизнес» дополнительно означают конкретного хозяйствующего субъекта, компанию. В этом смысле можно купить или продать бизнес, но ничего подобного нельзя сделать с предпринимательством.

- Уровень интернационализации. Международные компании могут находиться на разных ступенях интернационализации.

- Уровень конкуренции. Зависит от того, самостоятельно или заручившись поддержкой национального правительства международная компания ведет конкурентную борьбу.

Объекты международного бизнеса:

- товары — любое имущество, реализуемое либо предназначенное для реализации;

- работы — деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц;

- услуги — деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности;

- интеллектуальная собственность — результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана.

- факторы производства — маржиналистская теория⁴ — 4 группы факторов производства: земля, труд, капитал, предпринимательская деятельность.

Формы МБ, или формы интернационализации: экспорт, сдача готовых проектов «под ключ», лицензирование, франчайзинг, создание совместных предприятий, создание дочерних предприятий за рубежом.

Формы операций в МБ подразделяются на **основные** и **вспомогательные**.

⁴ Марксистская теория в качестве факторов выделяет рабочую силу, предмет труда и средства труда, подразделяя их на личный и вещественный факторы производства. В качестве личного фактора производства всегда рассматривается рабочая сила — совокупность физических и интеллектуальных способностей человека к труду. В качестве вещественного фактора принимаются в совокупности все средства производства и образуют сложную систему, эффективность которой определяется технологией и организацией производства. Технология выражает взаимодействие между главными факторами производства. Организация производства обеспечивает согласованное функционирование всех факторов производства, их пропорциональное соотношение, взаимозаменяемость и т. д.

Основные операции:

- купля-продажа товаров (экспортно-импортные операции). По договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- товарообменные операции. По договору мены каждая из сторон обязуется передать в собственность другой стороны один товар в обмен на другой;

- передача прав на объекты интеллектуальной собственности. Правообладатель может распорядиться принадлежащим ему исключительным правом на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации любым не противоречащим закону и существу такого исключительного права способом, в том числе путем его отчуждения по договору другому лицу (договор об отчуждении исключительного права) или предоставления другому лицу права использования соответствующего результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации в установленных договором пределах (лицензионный договор);

- специализация и кооперация в области производства и сбыта;

- прямые иностранные инвестиции;

- портфельные иностранные инвестиции;

- инжиниринг — оказание на коммерческой основе различных инженерно-консультационных услуг; выделяется 2 вида инжиниринга: управленческие контракты и контракты «под ключ». Главная задача инжиниринга — создание или оптимизация бизнес-процессов, внедрение новых технологий, бизнес-моделирование. Инжиниринг является основой для внедрения производственных технологий, технологий управления и менеджмента, от которых непосредственно зависит эффективность работы и последующее развитие фирмы.

Вспомогательные операции: транспортно-экспедиторские услуги; банковские услуги; страховые услуги; консалтинговые услуги; прочие виды услуг.

2.2. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины

Глобализация экономики — это наиболее высокая ступень развития интернационализации хозяйственной деятельности, сочетающая, во-первых, создание и развитие транснациональных корпораций (ТНК), деятельность которых позволяет обойти многочисленные барьеры; во-вторых, согласованные межгосударственные меры по формированию единого мирового рыночного пространства.

Становление глобальной экономики, способной работать как единая система, характеризуется стремительным развитием процессов транснационализации бизнеса и производства.

Под **транснационализацией бизнеса** подразумевается форма интернационализации хозяйственной жизни, предполагающая использование механизмов международной внутрифирменной и межфирменной кооперации. Для нее характерно переплетение капиталов за счет создания новых иностранных и совместных компаний, реализации международных механизмов слияния и поглощения фирм, установление прочных долговременных связей с национальными структурами в зарубежных странах.

Международная производственная деятельность предполагает использование следующих **организационных форм**: зарубежное производство; аутсорсинг отдельных коммерческих операций зарубежным контрагентам; создание международных объединений, осуществляющих совместную производственную деятельность.

Экономически процессы транснационализации обусловлены:

- возможностью и необходимостью перелива капитала из стран с его относительным избытком в страны с его дефицитом, где, однако, в избытке имеются другие факторы производства, которые не могут быть эффективно использованы в воспроизводственных процессах из-за нехватки капитала.;

- потребностью в уменьшении рисков путем размещения капитала в разных странах;

- стремлением приблизить производство к перспективным рынкам сбыта и рационализировать налогообложение и таможенные платежи для транснациональной компании в целом.

Причины становления и развития ТНК весьма разнообразны, но все они в той или иной степени связаны с несовершенством

рынка, существованием ограничений на пути развития международной торговли, сильной монопольной властью производителей, валютным контролем, значительными транспортными издержками, различиями в налоговом законодательстве разных стран. Особенность транснационального бизнеса состоит в том, что ТНК имеют возможность учитывать потребности мирового рынка и в значительной степени формировать спрос на свою продукцию до начала её производства.

В настоящее время ТНК контролируют более 50 % мирового промышленного производства, более 60 % мировой внешней торговли, а также около 80 % мировой базы патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау.

Анализ транснационализации мировой экономики проводится учеными в рамках различных теорий.

Теория **промышленной организации** определяла конкурентные преимущества транснациональных корпораций перед другими фирмами. Сторонники данной теории пришли к выводу, что ТНК пытаются использовать несовершенства рынка, т. к. создание зарубежных филиалов вызвано тем, что транснациональные корпорации обладают монополистическим преимуществом, вызванным несовершенством рынка. Сторонники теории промышленной организации (Т. Хорст, М. Кимура и др.) предложили инструментарий анализа таких специфических преимуществ транснациональных корпораций, как размер корпорации и диверсификация товарной номенклатуры, корпоративная стратегия.

В теории **гегемонической стабильности мировой экономики** (Ч. Киндлбергер) определены следующие преимущества ТНК:

- преимущества, связанные с использованием достижений в сфере маркетинга и механизма управляемых цен;
- преимущества на рынках факторов производства;
- использование различных форм государственного вмешательства в разных странах в своих интересах.

С. Хаймер и П. Фишер разработали теоретические основы анализа преимуществ ТНК, касающихся технологий и инноваций. Например, П. Фишер отмечал, что высокие технологии и ноу-хау, которыми обладают эти компании, становятся решающими факторами глобального размещения их производств.

Вместе с теорией промышленной организации широкое распространение при анализе процессов транснационализации мировой экономики получила **теория размещения**. На её основе, были исследованы прямые инвестиции, осуществляемые ТНК в различных странах.

Развитие теории международных инвестиций усилило внимание ученых (Р. Вернона, Э. Хекшера, Б. Олина, Р. Нурске, К. Иверли и др.) к финансовым аспектам деятельности ТНК. Инструментарий данной теории позволяет исследовать природу интернационализации инвестиций, а также их противоречивое воздействие на страны базирования и принимающие государства. В работах указанных авторов были определены положения, используемые для анализа сущности инвестиционной деятельности ТНК. Объединение положений теории концентрации и централизации капиталов и теории интернационализации хозяйства позволило разработать модель прямого инвестирования. Разработчики данной модели М. Кэссон, Дж. Мак-Маннус и А. Рагмен рассматривали сеть филиалов ТНК за рубежом как единый «внутренний» рынок корпорации.

С позиций универсального подхода **экономическая транснационализация** — это наиболее зрелая стадия интернационализации деловой активности стран и компаний, характеризующаяся перемещением капитала через границы страны происхождения, которое выражается в формировании международных по характеру своей деятельности, но национальных по сохраняемому над капиталом контролю организационных бизнес-структур.

Согласно точке зрения ряда исследователей, экономическая транснационализация скорее выступает следствием усиления роли ТНК. Другие ученые полагают, что ТНК — это лишь организационные формы, возникающие при выходе национального капитала за рубеж, т. е. они своего рода проявление, а не причина экономической транснационализации.

Транснационализация, как и интернационализация деловой активности, может быть двух видов, в зависимости от направления развития: внутрь и внешне направленная (рис. 3).

Действительно, стандартный цикл хозяйственной деятельности очень многих бизнес-структур, полностью производящих свою продукцию «дома» и реализующих её только отечественно-

му потребителю, включает в себя приобретение на внешнем рынке сырья, полуфабрикатов и комплектующих, взаимодействие с зарубежными инвесторами и кредиторами, научно-техническое сотрудничество с иностранными партнерами.



Рис. 3. Виды транснационализации

Внутри и внешне направленная транснационализация деловой активности настолько тесно связаны друг с другом, что одна не может существовать без другой. Развитие внешне направленной транснационализации в экономической сфере какой-либо страны обязательно предполагает наличие одной или нескольких зарубежных стран, выступающих реципиентами перемещаемого капитала, и для них его проникновение будет являться внутри направленной транснационализацией.

Транснационализация — это всегда двойственный процесс, предполагающий взаимодействие как минимум двух различных по национальному признаку субъектов. С одной стороны, страна-инвестор — активный субъект инвестиционного процесса, а принимающая страна — пассивный объект инвестирования. С другой стороны, страна-реципиент — активный субъект привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ), а, в свою очередь, эти инвестиции (страна-донор) — лишь объект инвестиционной политики принимающей страны.

2.3. Измерение уровня транснационализации бизнеса

Экономические структуры ООН начинают все чаще использовать агрегированные показатели транснационализации компаний, в частности:

- индекс транснациональности компании;
- индекс распространения сети;
- индекс интернационализации компании;
- индекс интернационализации производства ТНК.

Индекс транснациональности (Transnationality Index, TNI) по методике UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development — Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию) рассчитывается как среднее арифметическое трех слагаемых: доли зарубежных активов в общей стоимости активов компании, доли зарубежных продаж в общем объеме продаж и доли зарубежного персонала в общей численности персонала компании:

$$\text{TNI} = (\text{Az} / \text{Ao} + \text{Пз} / \text{По} + \text{Чз} / \text{Чо}) : 3,$$

где Az — зарубежные активы; Ao — общие активы; Пз — объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами; По — общий объем продаж товаров и услуг; Чз — численность зарубежного персонала филиалов ТНК; Чо — общая численность работников компании.

Индекс транснациональности характеризует, насколько значимой является зарубежная деятельность компании, насколько важны зарубежные филиалы и иностранные рынки для той или иной ТНК. Чем выше индекс, тем большее значение для компании имеет активность её зарубежных филиалов.

Другой показатель, отражающий уровень транснационализации компаний, — **индекс распространения сети, NSI (Network Spread Index)**, — можно определить как отношение (в процентах) числа зарубежных стран, в которых компания осуществляет свою деятельность (размещает производство, ведет хозяйственную деятельность и т. п.), к общему количеству стран, в которых она потенциально могла бы вести деятельность:

$$\text{NSI} = (\text{N} / (\text{N}^* - 1) \times 100 \%,$$

где N — количество стран мира, где есть филиалы ТНК; N^* — количество стран, принимавших любые ПИИ.

Транснационализацию компаний можно охарактеризовать и анализируя количество её зарубежных дочерних и ассоциированных компаний, представительств. В исследовании этой стороны транснационализации деятельности компаний поможет расчет **индекса интернационализации компании — I (Internationalization Index)**, определяемого как отношение количества зарубежных филиалов компании к общему количеству её филиалов.

Кроме того, для исследования уровня транснационализации компаний, учитывая, что из всех направлений интернационализации хозяйственной деятельности на современном этапе характерной чертой является **интернационализация производства**, целесообразно анализировать как количество производственных зарубежных филиалов ТНК, так и долю зарубежного производства в общем объеме производства продукции, работ, услуг компании.

Ключевые термины темы

Международный бизнес; международное предпринимательство; объекты международного бизнеса; формы операций международного бизнеса; теория гегемонической стабильности; теория цикла; внешне направленная транснационализация; внутрь направленная транснационализация; индекс транснациональности компании; индекс распространения сети; индекс интернационализации компании; индекс интернационализации производства ТНК.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные характерные черты современного международного бизнеса.
2. Какова структура международного бизнеса в современных условиях?
3. Сформулируйте основные причины транснационализации производства и капитала.
4. Какие отрасли промышленности наиболее подвержены «транснационализации»?
5. Назовите основные способы получения конкурентных преимуществ ТНК на современном этапе.

6. На основе данных рейтинга Fortune Global 500 и отчетности корпораций произведите расчет трех индексов: TNI, II, NSI за три года для двух ТНК по вашему выбору. Желательно включить российские компании.

Темы докладов

1. Объективные предпосылки развития транснационализации в мировой экономике.

2. Транснационализация и международное разделение труда.

3. Интернационализация и транснационализация: взаимосвязь и взаимообусловленность.

4. Феномен «гипотеза Черной Королевы» и его проявления в сфере международного бизнеса (трактовка фразы: «Какая медлительная страна! Здесь приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте»).

5. Проблема выбора между стратегиями углубленной специализации и диверсификации в сфере международного бизнеса.

6. Анализ деятельности ТНК на основе их позиций в рейтинге Fortune Global 500. Необходимо взять топ-20 ТНК из последней редакции рейтинга, распределить их по методологии ЮНКТАД на компании из стран: развитых, развивающихся и с переходной экономикой. Затем необходимо отследить позиции данных компаний в двух предыдущих редакциях рейтинга.

Тема 3. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология

3.1. Понятие, этапы становления и развития транснациональных корпораций

Впервые понятие «**транснациональная корпорация**» было употреблено в 1960 г. американским экономистом Д. Лилинта-лем, который предложил определять таким образом корпорацию, функционирующую по законам и обычаям не только страны пребывания, но и других стран. Данное определение не содержит характеристики структурных и организационных сторон трансна-

циональной корпорации, но определяет её как фирму, действующую более чем в одной стране.

Наряду с понятием «транснациональные» в отечественной и зарубежной литературе, а также во многих международно-правовых актах часто используются термины «многонациональные», «мультинациональные», «международные», а помимо понятия «корпорации» — «компании», «предприятия», «монополии» и т. п.

Приведем некоторые определения ТНК.

По мнению Г. М. Вельяминова, ТНК представляет собой совокупность объединенных одной экономической целью различных самостоятельных организаций, находящихся в разных странах и управляемых из единого центра.

Как отмечает М. М. Богуславский, экономическое единство в ТНК оформляется юридической множественностью, что служит интересам собственников. Здесь, в отличие от обычных компаний, стратегия деятельности ТНК разрабатывается головной компанией, которая координирует деятельность зарубежных отделений.

С точки зрения В. Г. Ермолаева, «особенностью ТНК является сочетание централизованного руководства с определенной степенью самостоятельности входящих в нее и находящихся в разных странах юридических лиц и структурных подразделений (филиалов, представительств, дочерних компаний)». В экономической энциклопедии дается следующее определение ТНК: «Транснациональная корпорация — фирма, осуществляющая прямое зарубежное инвестирование». Аналогичное определение дает Э. А. Грязнов: «ТНК определяется как фирма, владеющая или контролирующая производственные активы в двух или более странах».

В современном экономическом словаре приводится расширенное определение, в котором указывается признак зарубежной деятельности как основной: «транснациональная корпорация — фирма, корпорация, осуществляющая основную часть своих операций за пределами страны, в которой она зарегистрирована, чаще всего в нескольких странах, где имеет сеть отделений, филиалов, предприятий».

В энциклопедии банковского дела и финансов отмечается, что под названием ТНК «фигурируют гигантские компании, занятые в производстве или торговле и являющиеся действительно

транснациональными по размаху своей деятельности и, как утверждается, международными по своей политике и воззрениям, в отличие от национальных компаний, которые в своих операциях ограничены и ставят во главу угла "национальные интересы и политику"».

Среди прочих, на наш взгляд, одним из наиболее справедливых представляется определение ТНК, данное Е. В. Ленским и В. А. Цветковым: «под ТНК понимаются предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания, находящиеся за пределами той страны, в которой эти корпорации базируются, имеющие обширную сеть филиалов и отделений и занимающие ведущее положение в производстве и реализации того или иного товара».

По определению исследовательской программы Гарвардского университета, к транснациональным относятся компании, имеющие более шести зарубежных дочерних фирм.

Особый интерес представляют **критерии, используемые Организацией Объединенных Наций**, и их изменение в последнее время.

Долгое время общепринятым подходом, который использовался ООН с конца 1960-х гг., было отнесение к международным корпорациям только крупных компаний, чей годовой оборот превышал 100 млн долл., а филиалы были расположены не менее чем в шести странах.

В последние годы ситуация изменилась: появилось более мягкое определение ТНК, которое стало использоваться в докладах о мировых инвестициях ЮНКТАД. Согласно новому подходу транснациональной считается компания, имеющая подразделения в двух и более странах; способная проводить согласованную политику через один или несколько центров принятия решений; в которой материнская компания контролирует активы других экономических единиц — зарубежных отделений — дочерних компаний⁵, ассоциированных компаний⁶ и филиалов⁷ в государ-

⁵ Входящая в ТНК компания в принимающей стране, в которой материнская компания владеет более 50 % акций, обладает правом решающего голоса и назначает руководителей этой компании.

ствах базирования, отличных от страны базирования материнской компании, как правило путем участия в капитале. Нижняя граница такого участия составляет не менее 10 %, что считается достаточным для установления контроля за активами. Такой подход позволяет говорить о транснациональности на порядок большего числа компаний.

Существуют различные **критерии отнесения корпораций к транснациональным**. Многие западные исследователи выделяют следующие признаки транснациональных корпораций:

- реализация выпускаемой продукции более чем в одной стране (значительная часть продукции реализуется за рубежом, оказывая тем самым заметное влияние на мировой рынок); в соответствии с различными подходами минимум составляет от 2 до 6 стран;

- наличие зарубежных дочерних предприятий и филиалов, расположенных в двух и более странах;

- распределение корпоративной собственности между резидентами различных стран (долевое участие в зарубежном акционерном капитале, обеспечивающее контроль над экономической деятельностью зарубежного предприятия и представляющее прямые зарубежные инвестиции);

- многонациональный состав персонала.

Здесь наиболее важным считается первый признак. Примером абсолютного лидерства по этому критерию является швейцарская фирма «Nestle», которая экспортирует более 98 % своей продукции. Что касается интернационализации производства и собственности, то эти два признака могут и отсутствовать.

В последние годы признаки, свидетельствующие о международном статусе корпорации, были дополнены такими показателями:

- величина процента продаж, реализуемых за пределами страны базирования материнской компании (минимум, как правило, составляет 25 %);

⁶ Входящая в ТНК компания, в которой материнская компания владеет не менее 10, но не более 50 % акций и принимает участие в контроле над этой компанией.

⁷ Вид зарубежного филиала, являющегося частью ТНК или находящегося в полной собственности материнской компании.

- доля активов, расположенная на территориях других государств;

- состав высшего руководства и пр.

На практике, чтобы попасть в категорию транснациональных корпораций, реально функционирующим фирмам достаточно отвечать любому из перечисленных признаков, но многие крупные компании обладают всеми признаками одновременно. **Глобальными в строгом смысле слова являются те транснациональные корпорации, которые осуществляют более 20 % своих продаж в каждом из трех ведущих экономических регионов мира — Северной Америке, Западной Европе и Восточной Азии.**

В рамках ТНК отдельные компании (или их подразделения) тесно связаны едиными производственно-технологическими процессами с материнской компанией (родительской, головной), которая разрабатывает и проводит единую глобальную или континентальную стратегию (путем владения долей или участием в их капитале), независимо от того, на какой территории действуют эти организации. Иначе говоря, ТНК свойственно, с одной стороны, установление системы международного производства, основанной на распылении производственных единиц по многим странам, с другой — их проникновение в передовые отрасли производства, быстрое развитие которых предполагает наличие огромных капиталовложений и привлечение высококвалифицированного персонала. Все это обеспечивает им надежную безопасность перед лицом возможных попыток их национализации.

В числе **особенностей современных ТНК**, являющихся одновременно факторами, определяющими их деятельность, выделяются следующие:

- использование международного подхода — особая роль и значение зарубежных операций во всех аспектах экономической деятельности (межфирменное и международное разделение труда, интернационализация производства, капитала и т. д.);

- международный характер деятельности — формирование транснационального производственного, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования (материнская компания) и с филиалами в других странах (могут быть также представлены в формах дочерней компании, ассоциированной компании, отделения, функциони-

рующего в соответствии с глобальной стратегией, разрабатываемой материнской компанией);

- активное участие в развитии мирового хозяйства в целях противостояния конкуренции в международном масштабе и получения сверхприбыли.

Транснациональные корпорации в своем развитии прошли несколько этапов, и поэтому их можно условно разделить на пять поколений.

Этап I (до 1920 г.). Деятельность ТНК первого поколения была связана в основном с разработкой и добычей сырьевых ресурсов в колониальных странах Азии, Африки, Латинской Америки, а также с их переработкой в странах — владельцах колоний. ТНК представляли собой картели и синдикаты, а в США — преимущественно тресты. К колониально-сырьевым ТНК относились British Petroleum (1909), US Steel (1904).

В результате своего функционирования сырьевые ТНК поставили под жесткий контроль рынки целого ряда стран. Вместе с тем при посредстве зарубежных филиалов они стремились расширить рынки сбыта собственной продукции. В первой половине XX в. все страны мира защищали свои внутренние рынки весьма высокими таможенными барьерами, преодолеть которые внешним поставщикам товаров и услуг было трудно. Гораздо проще было обойти их путем создания в той или иной стране филиала компании-экспортера. Находясь внутри защищенного рынка, такой филиал мог сбывать продукцию компании практически без таможенных пошлин.

Далее ТНК претерпели значительные изменения, которые явились следствием эволюции международного разделения труда, а также факторов производства, интенсификации и интеграции.

В общем случае трансформация национальной компании в транснациональную осуществлялась в следующей последовательности:

- **первый цикл:** хозяйственная деятельность за пределами родной страны практически мало влияет на положение компании в целом. Она только начинает разворачивать зарубежную экономическую деятельность, как правило в форме экспорта. На этом этапе компания юридически привязана к одному государству;

- **второй цикл:** зарубежная хозяйственная деятельность приобретает относительную самостоятельность. Деятельность компании в других странах вступает в сложную систему взаимозависимостей с другими сферами деятельности предприятия, побуждает проводить качественные изменения в деятельности в целом. Центр международной активности смещается с экспорта на производство за рубежом. Происходит отделение деятельности в других странах от деятельности на внутреннем рынке. Это находит отражение в организационной структуре компании, она приобретает черты международной;

- **третий цикл:** растет роль зарубежной деятельности компании. Внутренний рынок теряет приоритет и становится в один ряд со многими внешними рынками. Именно на этом этапе компания становится действительно международной со всеми её признаками.

Международные компании постепенно вырабатывали стратегическую линию поведения, к основным признакам которой относятся:

- обеспечение собственного производства иностранным сырьем;
- закрепление на зарубежных рынках через сеть филиалов;
- размещение производства в тех странах, где издержки производства ниже, чем в стране базирования;
- ориентация на диверсификацию производственно-торговой и финансовой деятельности.

Этап II (1920–1949 гг.) характеризовался ростом числа ТНК трестового типа, связанных с производственно-технической продукцией, производством вооружений и военной техники для удовлетворения военных потребностей ведущих стран Европы, Америки и Японии. ТНК второго поколения стали широко использовать стратегию вывоза промышленного капитала, в чем особенно преуспели мощные в финансовом и техническом отношении монополии США. Начав деятельность в период между двумя мировыми войнами, некоторые из них сохранили свои позиции в мировой экономике и после Второй мировой войны. Для ТНК первого и второго поколений характерны международные инвестиции, направленные на приобретение и расширение производственных мощностей за рубежом, т. к. именно их наличие опре-

деляло основные конкурентные преимущества международных компаний. Данный период также характеризуется ростом числа новых ТНК и постепенным вовлечением местных фирм в международное производство, что создало предпосылки для дальнейших слияний и поглощений, а также образования большого числа стратегических альянсов.

Этап III (1950–1979 гг.). Особенно активные действия по завоеванию мировых рынков ТНК начали с начала 1950-х гг., чему способствовали политика либерализации международных экономических связей, появление новых освободившихся от колониализма государств, растущий потребительский спрос и другие факторы. ТНК стали играть одну из важнейших ролей в мировой экономике.

В деятельности ТНК третьего поколения происходило органичное соединение элементов национального и зарубежного производств, международные объединения картельного типа уступили место международным концернам и конгломератам.

Причины:

- усиление концентрации производства и капитала;
- воздействие научно-технического прогресса, способствовавшего выделению многих новых отраслей промышленности (атомная энергетика, электроника, космос, приборостроение и др.);
- диверсификация производства;
- переход в управлении к децентрализованной структуре;
- усиление финансовых связей внутри отдельных компаний и финансовых групп.

Отличительными особенностями ТНК третьего поколения стали расширение и интенсификация их деятельности в сфере услуг.

Этап IV (1980–1995 гг.). В начале 1980-х гг. появились и стали утверждать свои позиции глобальные ТНК четвертого поколения, к отличительным чертам которых относились:

- рассмотрение рынка и конкуренции с планетарных позиций;
- хорошее знание конкурентов и методов ведения глобальной конкурентной борьбы;
- осуществление деятельности в общемировом или крупном региональном масштабе;
- направление значительной части прибыли на научные исследования, прежде всего в области высокотехнологичных производств;

- координация функционирования своих филиалов на основе новейших информационных технологий;
- гибкая организация каждого отдельного производства компании, адаптивность ее структуры к постоянно изменяющимся условиям международного производства;
- интегрирование своих предприятий и производственных филиалов в единую международную сеть управления;
- заключение интеграционных соглашений с другими ТНК.

Данный этап развития ТНК характеризуется широким использованием такой формы ПИИ, как стратегические альянсы, слияния и поглощения преимущественно производственных компаний с применением новых финансовых инструментов класса деривативов.

Исключительную роль в механизме функционирования глобальных ТНК играют банковские и финансовые институты. Острая конкурентная борьба в финансовой сфере способствовала формированию и разворачиванию деятельности ТНБ.

Помимо экономических альянсов крупнейших ТНК между собой, глобальные ТНК усиливают взаимодействие со средним и малым бизнесом. В частности, расширяется сеть субподрядных связей ТНК с мелкими фирмами, очень успешно выполняющими функции как по поискам и внедрению изобретений, так и по самостоятельной разработке новой продукции и техники. Глобальные ТНК, заинтересованные в получении от своих подрядчиков добротных полуфабрикатов или комплектующих, вынуждены передавать им собственные технологии.

Обеспечивая таким образом высокотехнологичную основу мелкого производства, глобальные ТНК способствуют его транснационализации. Эксперты ООН отметили при этом увеличение числа небольших по размеру компаний, активно развивающих зарубежную деятельность. ТНК, образно говоря, «теряют вес», т. е. становятся менее громоздкими, но «наращивают мускулы» — становятся сильнее за счет большей гибкости и маневренности.

Этап V (1995–2005 гг.). Период функционирования ТНК эксперты ООН определяют как этап пятого поколения ТНК, которые по своей финансовой и экономической мощи стали независимыми субъектами в мировой экономике наряду с национальными экономическими системами и соответствующими им госу-

дарствами. Для ТНК пятого поколения характерен преимущественный рост капиталовложений в сферу услуг. Все большую роль играют инновации и научно-исследовательские работы.

Этап VI (2005 г. — наст. вр.). Существенным аспектом деятельности шестого поколения ТНК является интеграция ТНБ, что приводит к возникновению огромных транснациональных финансовых конгломератов и еще более усиливает позиции ТНК в мирохозяйственной системе.

Усилилась тенденция к укрупнению ТНК, связанная с увеличением числа слияний и поглощений. Обусловлено это несколькими факторами.

- Таким образом ТНК получают возможность наиболее оперативного и эффективного доступа на интересующие их рынки.

- Присутствие на нескольких рынках одновременно обеспечивает им большую устойчивость при ухудшении конъюнктуры на одном или даже нескольких из них.

- Крупным ТНК более доступны привлекаемые ими финансовые ресурсы для обеспечения современного технологического уровня производства и все возрастающих затрат на научно-исследовательские работы.

В настоящее время характерным является активное развитие стратегических альянсов ТНК. Альянсы, в отличие от слияний и поглощений, включают компании, которые, несмотря на то что они объединены для достижения общих целей, не теряют своей стратегической автономности и имеют собственные интересы.

Результатом многочисленных слияний и поглощений, а также стратегических альянсов становится образование новых ТНК олигополистического типа. Сегодня в развитых странах доминирующее положение в каждой отрасли занимают всего два – три супергиганта, конкурирующие между собой на рынках всех стран.

Новейшей тенденцией в деятельности ТНК является сетевая организация бизнеса, предполагающая наиболее эффективный способ объединения в производственную структуру независимых субъектов, реализующих собственные целевые установки.

Необходимо отметить, что в ходе глобализации произошла эволюция ТНК: если первоначально их деятельность была связана с разработкой сырьевых ресурсов периферийных стран и производством военно-технической продукции, то в последние два десяти-

летия на мировой арене утвердились глобальные ТНК с планетарным видением рынков и процессов конкуренции (табл. 2).

Таблица 2

Эволюционные модели ТНК и их характерные признаки

Субмодель ТНК	Ключевые признаки
ТНК I поколения	Колониально-сырьевые ТНК, деятельность которых сосредоточена на вывозе сырьевых и колониальных товаров в страны Западной Европы
ТНК II поколения	Военно-промышленные ТНК, деятельность которых сконцентрирована на производстве вооружений, использующих положительный эффект масштаба производства и капитала
ТНК III поколения	Научно-технологические ТНК, нацеленные на непрерывное технологическое обновление производства, продукции, получающие выгоды за счет трансграничного кооперирования
ТНК IV поколения	Глобальные ТНК, нацеленные на достижение лидирующих позиций в рамках глобальной экономики в целом за счет активной инновационной деятельности, высококомобильной и высокоадаптивной организационно-функциональной, структурной и управленческой стратегий
ТНК V поколения	Глобальные над-ТНК, подсистемы мирового хозяйства, интегрирующие в своей структуре собственные финансовые институты, осуществляющие кооперирование с транснациональными банками с целью подчинения себе национальных экономик и мирового хозяйства в целом
ТНК VI поколения	Глобальные кибер-ТНК, базирующиеся на использовании в бизнесе глобальной сети Интернет, трансформировавшие за счет этого свою организационно-функциональную структуру, получившие резкий скачок показателей глобальной эффективности. Кибер-ТНК трансформируют мировые рынки в глобальное киберпространство
ТНК VII поколения (перспектива)	Планетарные ТНК, которые интегрируют процессы глобализации, трансформации и кибернетизации мирового хозяйства

Интенсивному развитию ТНК в мире во второй половине XX в. способствовали следующие **источники эффективной деятельности**:

- преимущества владения и доступа к природным ресурсам, капиталу и результатам научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

- горизонтальная диверсификация в разные сырьевые отрасли или вертикальная диверсификация по технологическому принципу в рамках одной отрасли, обеспечивающие в том и другом случае экономическую стабильность и финансовую устойчивость ТНК;

- возможность оптимального распределения предприятий головной (материнской) компании в разных странах с учетом размеров их национальных рынков, темпов экономического роста, цен, доступности экономических ресурсов, а также политической стабильности;

- реальность скорейшего аккумуляирования капитала в рамках всей системы ТНК, включая заемные средства в странах размещения зарубежных филиалов, и приложение его в наиболее выгодных для корпорации обстоятельствах и местах;

- непосредственная близость к потребителям продукции зарубежного филиала ТНК и возможность получения достоверной информации о перспективах развития местных рынков и конкурентном потенциале аналогичных компаний принимающей страны;

- предоставление возможности использовать в интересах ТНК государственную внешнеэкономическую политику в различных странах;

- растущая способность продлевать жизненный цикл технологий и продукции ТНК, «сбрасывая» их по мере устаревания в зарубежные филиалы и сосредоточивая ресурсы подразделений ТНК на разработке новых технологий и изделий в материнской компании в стране базирования;

- возможность за счет прямых инвестиций преодолевать экспортные барьеры на пути внедрения своих товаров на рынок той или иной страны;

- широкое использование финансовых ресурсов многих стран мира;

- непрерывная информированность о конъюнктуре товарных, валютных и финансовых рынков в разных странах, что по-

зволяет оперативно направлять потоки капиталов в те страны, где складываются благоприятные условия для получения максимальной прибыли;

- оптимальная организационная структура всей корпорации, которая находится под пристальным вниманием и контролем руководства ТНК и постоянно совершенствуется.

3.2. Структура транснациональных корпораций

ТНК представляют собой экономические объединения фирм на базе единого титула собственности, принадлежащего материнской компании, которая контролирует зарубежные активы родственных предприятий посредством владения определенной частью их капитала.

Материнская компания регистрируется как юридическое лицо и является головной компанией ТНК.

Функции материнской компании:

- Разработка общих направлений и конкретных целей функционирования и развития всей ТНК.

- Определение средств, форм и методов достижения целей ТНК.

- Осуществление контроля за выполнением своих установок и внесение в них корректив.

- Контроль финансовой деятельности всех подразделений путем составления консолидированного баланса, предоставляемого акционерам ТНК.

Материнская компания может быть двух типов (рис. 4).

Холдинговая МК осуществляет управление в рамках ТНК преимущественно методами финансового воздействия, устанавливая для каждого подразделения основные финансовые показатели: размеры прибыли, издержек производства, размеры и способы перечисления дивидендов, способы перевода прибылей и др. В свою очередь, оперативно-производственная МК централизованно осуществляет управление входящими в структуру ТНК подразделениями.

Фирмы, находящиеся в сфере влияния материнской компании, можно классифицировать следующим образом.

- **Филиалы.** Не имеют юридической самостоятельности, не могут вести дела от своего имени: действуют по поручению МК и, как правило, имеют одинаковое с ней наименование.

- **Дочерние (субсидированные) компании.** Являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и ведение финансовой документации осуществляется ими отдельно от МК, которая при этом не несет ответственности по обязательствам дочерней компании. Необходимый контроль МК обеспечивает владение контрольными пакетами акций дочерних компаний. Такой контроль заключается в определении состава правления, в назначении директоров, которые, в свою очередь, обязаны выполнять указания МК и отчитываться перед ней.



Рис. 4. Типы материнских компаний ТНК

- **Ассоциированные (аффилированные) компании.** Юридически и хозяйственно самостоятельны и не находятся под контролем других компаний, в том числе МК. Будучи заинтересованными в бизнесе конкретных ТНК, они создают вместе с ними сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний. Ассоциированные компании контролируются МК ТНК, как правило, через систему договорных отношений.

- **Совместные предприятия.** Фирма с участием одного или нескольких иностранных партнеров-инвесторов. Если ТНК правильно выбирает местного партнера, такое совместное предприятие является достаточно жизнеспособной структурой. Несмотря на все преимущества, совместные предприятия не так популярны, как дочерние компании, поскольку ТНК опасаются вмешательства местного партнера в конкретные области критических решений компании.

В структурном отношении по типу взаимодействия МК и её зарубежных дочерних предприятий все ТНК могут быть подразделены на три типа:

- **Этноцентрические** (характерен для России). Данный тип ТНК характеризуется последовательной ориентацией высшего руководства на приоритет материнской компании. Зарубежные рынки остаются для корпорации продолжением внутреннего рынка страны базирования материнской компании. ТНК создают иностранные филиалы для обеспечения надежных поставок дешевого сырья или для обеспечения зарубежных рынков сбыта. Для этого типа ТНК характерно принятие управленческих решений преимущественно в МК. Отличительными чертами такого типа ТНК выступают высокая централизация принятия решений; сильный контроль за деятельностью зарубежных филиалов со стороны материнской компании.

- **Полицентрические или региоцентрические.** Характеризуются возрастанием значимости внешнего рынка. У таких ТНК зарубежные филиалы крупнее и разнообразнее, они не столько продают продукцию материнской компании, сколько производят её на месте в соответствии с потребностями рынков. В зарубежных филиалах преобладают местные менеджеры, сами филиалы автономны.

При региоцентрическом подходе ТНК ориентируются не на рынки отдельных стран, а на регионы, например на всю Западную Европу, а не отдельно на Францию или Великобританию.

Отличительными чертами такого типа ТНК выступают высокий уровень децентрализации функций управления; делегирование полномочий дочерним фирмам; ориентация в первую очередь на зарубежные рынки; наличие многонационального акционерного капитала; существование многонационального руководящего

центра; комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия.

- **Геоцентрические.** Данные ТНК являются как бы децентрализованной федерацией региональных филиалов. Материнская компания рассматривает себя здесь не как центр ТНК, а лишь как одну из её частей. Ареной деятельности геоцентрической ТНК является весь мир. На данном этапе развития ТНК, т. е. постепенного перехода от формата ТНК к глобальным корпорациям, в наибольшей степени приближаются крупные предприятия химической, электротехнической, нефтеперерабатывающей, автомобилестроительной, информационной, банковской и некоторых других отраслей.

3.3. Классификации транснациональных корпораций

Среди российских экономистов принято делить все ТНК по критерию национальной принадлежности на две подгруппы.

- **Собственно транснациональные корпорации** — национальные фирмы с зарубежными активами, чья производственная и торгово-сбытовая деятельность выходит за границы той страны, где находится штаб-квартира. Корпорацией в США называют акционерное общество, а поскольку большинство современных ТНК возникли в результате международной экспансии американских компаний, этот термин вошел в их название. Правовой режим транснациональных корпораций предполагает деловую активность, осуществляемую в различных странах посредством образования в них филиалов и дочерних компаний. Эти компании имеют относительно самостоятельные службы производства и сбыта готовой продукции, научно-исследовательских разработок, услуг потребителям и др. В целом они составляют единый крупный производственный комплекс с правом собственности над акционерным капиталом только представителей страны-учредителя. В то же время филиалы и дочерние компании могут быть смешанными компаниями с преимущественно национальным участием страны базирования.

- **Многонациональные фирмы (МНК)** — международные корпорации, объединения национальных бизнес-организаций разных государств на производственной и научно-технической

основе. С точки зрения международного права отличительными признаками многонациональных корпораций являются наличие многонационального акционерного капитала; существование многонационального руководящего центра; комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия. Последнее свойственно и многим ТНК.

Вообще, границы между этими двумя группами международных компаний достаточно подвижны, возможен переход одной формы в другую. Тем не менее можно резюмировать, что подавляющее большинство современных ТНК имеют четкое национальное «ядро», т. е. относятся к первому типу. Многонациональных фирм довольно мало, обычно в качестве примера приводят две англо-голландские фирмы — нефтеперерабатывающий концерн «Royal Dutch Shell» и химический концерн «Unilever».

По масштабам деятельности все ТНК делят на **крупные** и **малые**. Условным критерием является величина годового оборота. При этом если малые ТНК имеют в среднем по 3–4 зарубежных филиала, то у крупных ТНК их число измеряется десятками и даже сотнями.

Как особую разновидность ТНК выделяют **транснациональные банки (ТНБ)**, занимающиеся кредитованием бизнеса и организацией денежных расчетов в международном масштабе.

В целом ТНК и МНК можно условно назвать международными корпорациями. Это акционерные компании, **по организационной структуре** являющиеся многоотраслевыми концернами, которые часто делят на три больших группы.

- **Горизонтально интегрированные ТНК** — фирмы с предприятиями, выпускающими большую часть продукции, управляют подразделениями, расположенными в различных странах, производящих одинаковую или подобную продукцию (автомобильное производство в США, система «fast food», McDonalds).

- **Вертикально интегрированные ТНК** — объединяющие при одном собственнике и под единым контролем важнейшие стадии производства конечного продукта, управляют подразделениями в определенной стране, которые производят товары, поставляемые в их подразделения в других странах (Adidas).

- **Раздельные (диверсифицированные) ТНК** — включающие предприятия с производством продуктов питания, космети-

ки, реализацией вин и т. д., управляемые подразделениями, расположенными в различных странах, которые вертикально или горизонтально не объединены (Microsoft).

Ключевые термины темы

Транснациональная корпорация; глобальная компания; материнская компания; дочерняя компания; ассоциированная компания; филиал; картель; синдикат; трест; концерн; конгломерат; совместное предприятие; этноцентрические ТНК; полицентрические ТНК; региоцентрические ТНК; геоцентрические ТНК; многонациональная корпорация.

Вопросы для самопроверки

1. Проведите анализ определений ТНК в научной и учебной литературе. Сформулируйте свое определение.
2. Назовите основные критерии отнесения компании к транснациональным и глобальным.
3. Какие этапы можно выделить на пути развития ТНК?
4. Назовите основные особенности современного этапа развития ТНК.
5. В чем заключается сущность и значение стратегических альянсов ТНК?
6. Какова структура современной ТНК? Охарактеризуйте основные функции материнской компании.
7. Сформулируйте основные преимущества и недостатки совместных предприятий, организованных в структуре ТНК.
8. Проведите критический анализ классификаций ТНК.
9. Что представляет собой политика слияний и поглощений? Каковы основные особенности данной политики на современном этапе?

Темы докладов

1. Эволюция транснационального сектора в мировой экономике.
2. Структура и типы современных ТНК.
3. Сравнительный анализ современных российских и зарубежных ТНК по экономическому потенциалу.

4. Региональные аспекты в развитии транснационализации производства.

5. Организационные формы транснационализации международных компаний.

6. Слияния и поглощения как механизм экспансии ТНК в мировой экономике.

7. Диверсификация деятельности современных ТНК: основные цели и результаты.

8. Стратегические альянсы ТНК: сотрудничество или обострение конкуренции.

9. Критерии и признаки транснациональной корпорации: эволюция подходов.

Тема 4. Система управления деятельностью транснациональной корпорации

4.1. ТНК как сложная социально-экономическая система

Система управления ТНК неразрывно связана с системой качества; последняя задает цель и направление деятельности компании, а система управления определяет соответствующие организационные средства для достижения этих целей. Основы системы управления и качества были заложены Ф. У. Тейлором.

Система — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной цели.

Системные требования к ТНК как к открытым сверхсложным социально-экономическим системам, функционирующим в условиях изменчивости и слабой предсказуемости внешней среды:

- возможность прогнозирования поведения системы в конкретных условиях;
- способность противостоять разрушающим систему тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;

- способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Подчеркнем условия, которые должны быть приняты к учету в целях эффективного управления ТНК.

- Глобализация. ТНК должна иметь глобальную стратегию, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии технологической цепочки по созданию добавленной стоимости.

- Моделирование. ТНК может обеспечить оперативные, независимые и ответственные действия своих работников только тогда, когда общей базой для принятия управленческих решений будет анализ результатов моделирования возможных вариантов развития социально-экономических процессов в компании.

- Создание добавленной стоимости и качество работы. Для максимизации объема вновь созданной добавленной стоимости необходима концентрация усилий и средств ТНК в сферах, где компания имеет конкурентные преимущества и возможность производства высококачественной продукции.

- Открытость экономических систем ТНК. ТНК должны играть активную роль в поддержке культурных и других традиционно неприбыльных структур, усиливая внимание к вопросам этики ведения бизнеса в других странах, а также выработке определенных мировых стандартов для ТНК.

- Ведущая роль клиента. Не ориентированные на рынок функции не должны обеспечиваться ресурсами и финансироваться.

- Интеграция и переименование функций. В сложных системах традиционная функциональная система управления (маркетинг, производство, научные исследования...) должна координировать целый ряд функций. При таком подходе пирамидальные организационные структуры должны превращаться в плоские (матричные) структуры с минимальным числом уровней между высшим менеджментом ТНК и непосредственными исполнителями.

- Гибкость. ТНК должна постоянно приспосабливаться к динамичной внешней среде за счет приверженности индивидуумам, преимущественного использования команд, высокой внутренней конкурентоспособности и стремления к диверсификации.

Оптимальная структура управления ТНК должна обеспечивать бесперебойное руководство материнской компанией своими зарубежными филиалами, и в то же время давать возможность

менеджерам зарубежных филиалов самостоятельно принимать решения по удовлетворению спроса потребителей с учетом специфики местного рынка и в соответствии с законодательством принимающей страны.

4.2. Организационные структуры управления ТНК

Выделяют два типа структур управления:

- **иерархический (бюрократический)**. К нему относятся линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная структуры управления;

- **адаптивный (органический)**. К нему относятся бригадная (кросс-функциональная), проектная и матричная (программно-целевая) структуры.

Линейная организационная структура. Основу линейных структур составляют «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам компании. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»).

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится система мотивации и поощрения работников. Конечный результат (эффективность и качество работы ТНК в целом) становится как бы второстепенным, т. к. считается, что все службы в определенной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия: один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы доминируют над стратегическими.

- Тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений.

- Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

- Критерии эффективности и качества работы подразделений компании в целом разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

- Большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение.

- Перегрузка управленцев верхнего уровня.

- Повышенная зависимость результатов работы компании от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Линейно-штабная организационная структура. Включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций стратегического планирования и анализа.

Преимущества:

- Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов.

- Некоторая разгрузка высших руководителей.

- Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки:

- Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении.

- Тенденции к чрезмерной централизации управления (пусть и в ослабленном виде), аналогичные линейной структуре.

Дивизиональная структура управления возникла в конце 1930-х гг. как естественное последствие увеличения масштабов и разнообразия бизнесов в крупных корпорациях, а также ввиду необходимости наращивания эффективности управления и координации деятельности территориальными структурными единицами ТНК, на тот момент лишенными универсализма и единства.

В основе дивизиональной структуры управления ТНК лежит использование подразделений, построенных по принципам:

- продуктовому. Используется ТНК с сильно диверсифицированной продукцией, существенно различающейся по технологии производства, методам маркетинга, каналами реализации и т. д. (General Electric, General Motors, Unilever);

- территориальному. Используется ТНК с недиверсифицированным ассортиментом товаров и услуг, для которых региональные (географические) различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Пример — Nestle. Такие структуры управления характерны для ТНК из отраслей с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты);

- смешанному. На практике чаще встречается смешанная (гибридная) структура, где наряду с акцентом на один критерий встроены структурные связи по другому критерию. Тип управления популярен у сильно диверсифицированных американских ТНК.

В рамках дивизиональной структуры ТНК создаются группы подразделений для координации операционной деятельности корпорации. Центральный аппарат корпорации при этом сосредоточивает усилия на общекорпоративных задачах (выбор направлений развития, управление портфелем, стратегическое планирование, отношения с акционерами и инвесторами, взаимодействие с государственными органами, контроль).

Проблема совмещения в организационной структуре ТНК территориального и продуктового принципов выделения подразделений решалась в прошлом по-разному.

На первых порах превалировал территориальный принцип. Со временем организационная структура все больше учитывает специфику управляемых брендов, нежели территориальную принадлежность подразделения.

Среди преимуществ дивизиональной структуры управления ТНК можно выделить:

- реальные возможности для обеспечения управления многопрофильными компаниями с большой численностью работников, а также с территориально удаленными подразделениями;

- возможность ТНК уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько уделяет этому небольшая компания — узкий специалист. В результате крупная корпорация не превращается

в гиганта на «глиняных ногах», продолжая обеспечивать быстрое реагирование и адаптацию к меняющимся рыночным условиям;

- растущая ориентированность ТНК на конечный результат за счет прямой ответственности директоров групп за происходящее в подведомственных им подразделениях;

- сокращение уровней высшего управления и руководства компании, четкое разграничение ответственности, перенесение ответственности за прибыль на уровень среднего звена корпорации, децентрализация принятия управленческих решений, улучшение внутрикорпоративной коммуникации;

- возможность привлечения высококлассных специалистов в качестве штатных единиц или консультантов для решения общекорпоративных и особенно важных проблем (за счет существования единых для ТНК отделов и звеньев).

Однако дивизиональным структурам ТНК свойственны и определенные недостатки. Так, совмещение бизнес-процессов, принадлежащих разным дивизионам и подразделениям, может привести к нарастанию внутрикорпоративной конкуренции между дивизионами. Нет ничего хуже такого вида взаимоотношений внутри ТНК: борьба способна создать центростремительные силы и разрушить единство и целостность корпорации.

Включение существующего бизнеса (например, в результате поглощения) в дивизиональную структуру потребует его реструктуризации ввиду необходимости передачи отдельных функций и процессов «общекорпоративным отделам». Более того, гарантия того, что выполняемые для удовлетворения производственных потребностей отдельных подразделений «общекорпоративными» структурами работы будут в полной мере учитывать специфику бренда или регионального рынка, недостаточна из-за оторванности привлеченных к этим работам специалистов от реалий дивизиона.

Опыт практического использования дивизиональных структур ТНК показал, что наиболее эффективны они в условиях международных компаний крупных размеров с широкой номенклатурой выпускаемой продукции, с сильно диверсифицированным производством, которое слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

В других условиях необходим переход от иерархических структур управления к структурам органического типа, более

гибким, адаптивным, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям международного производства.

4.3. Адаптивные структуры управления ТНК

Адаптивные структуры управления стали развиваться с начала 1980-х гг. Для адаптивных структур характерны:

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления и детального разделения труда по видам работ;
- размытость уровней управления и небольшое их количество;
- гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений;
- индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Признаки адаптивных организационных структур:

- способность сравнительно легко менять форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных вопросов;
- ограниченное действие во времени, т. е. формирование на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- создание временных органов управления.

К разновидностям рассматриваемых структур адаптивного типа можно отнести бригадные, проектные, матричные (программно-целевые), сетевые организационные структуры.

Бригадная (кросс-функциональная) структура управления. Принципы:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушают свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управлен-

ческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целями и интересами.

В организации, построенной по этим принципам, функциональные подразделения могут как сохраняться, так и отсутствовать.

В первом случае работники находятся под двойным подчинением: административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется кросс-функциональной, во многом она близка к матричной.

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, она именуется собственно бригадной. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления проектами.

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;

- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;

- создание условий для самосовершенствования;

- возможность применения эффективных методов планирования и управления;

- сокращение потребности в специалистах широкого профиля;

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия бригад;

- сложность координации работы отдельных команд;

- необходимость высокой квалификации и ответственности персонала;

- высокие требования к коммуникациям.

Данная форма организационной структуры наиболее эффективна в компаниях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении.

Анализ современного корпоративного управления показывает: на смену размеренному текущему менеджменту, популярному в 1970–1980-х гг. в корпорациях практически всех типов (когда проблемы решались по «мере их поступления» и только в рабочее время; когда каждый сотрудник по отдельности вносил свой небольшой вклад в решение назревающей проблемы, зачастую

мало заботясь о результате преодоления критической ситуации) пришел новый, проектный подход.

Проектная структура управления применяется в компаниях при разработке и осуществлении особенно крупномасштабного проекта комплексного характера, охватывающего, с одной стороны, решение узкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, с другой — деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например реконструкцию зарубежного производства и т. д.

Смысл проектного менеджмента — собрать команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения работы проектная группа распадается, персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на постоянную работу.

Важнейшие преимущества проектной работы:

- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами;
- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов определенного проекта;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрация усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большая гибкость проектных структур;
- активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его отдельные элементы.

Недостатки проектной работы:

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта. Он должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в приоритетах компании;

- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимосвязи большого числа проектов в компании;
- усложнение развития организации как единого целого.

Однако главный недостаток проектного управления — в необходимости трансформации организационной структуры управления корпорацией.

Матричная (программно-целевая) структура управления. Такая форма представляет собой, по сути, сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта или целевой программы. Такой тип структуры управления с небольшими изменениями функционирует сегодня, например, в компании Toyota. Управление по целевым программам осуществляется в Toyota Motor Company через функциональные комитеты, обязанностью которых является соединение вертикальной и горизонтальной структур для улучшения деятельности всей компании.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на программные цели;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более эффективное и гибкое использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов, что способствует развитию у работников навыков принятия решений и управленческой культуры;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы.

Недостатки матричной структуры:

- трудность установления персональной ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта;
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и проектам;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов.

Внедрение матричной структуры дает хороший результат в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной

культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (в компании Toyota внедрение матричной структуры заняло около 10 лет).

Адаптивная модель организационной структуры современной ТНК должна сочетать в себе максимальную заботу о процессе производства и о собственных работниках, способствующую созданию комфортных условий для их инициативной, ответственной, творческой деятельности.

Ключевые термины темы

Социально-экономическая система; иерархическая структура; адаптивная структура; линейная структура; дивизиональная структура; кросс-функциональная структура; проектная структура; матричная структура.

Вопросы для самопроверки

1. Каким основным требованиям должна отвечать организационная структура ТНК?
2. Охарактеризуйте линейно-функциональную и линейно-штабную структуры управления ТНК.
3. Назовите основные преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления ТНК.
4. Какие структуры управления относятся к адаптивным? Дайте им характеристику.
5. Назовите основные недостатки адаптивных структур управления.
6. Каковы основные особенности матричной структуры управления ТНК?
7. Чем определяется выбор модели управления организацией и управления ТНК?

Темы докладов

1. Системный подход к управлению деятельностью ТНК.
2. Эволюция организационных структур ведущих ТНК мировой хозяйственной системы: из пирамидальных в плоские.
3. Эффективность иерархических и адаптивных моделей управления ТНК в условиях глобализации.

4. Опыт Toyota Motor Company по использованию матричной структуры управления бизнесом.

5. Перспективы развития многомерной организационной структуры ТНК и управления ею.

6. Перспективы развития горизонтальных и сетевых структур ТНК в современном бизнесе.

7. Управление деятельностью ТНК по схеме «внутреннего рынка».

8. Анализ системы управления международным бизнесом по системе «без внутренних перегородок».

Литература

1. Абдулгазис, В. С. Особенности становления и современные тенденции развития ТНК в условиях глобализации экономики / В. С. Абдулгазис, Д. С. Абибуллаева // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2011. — № 30. — С. 88–93.
2. Брилка, М. С. Транснациональные компании : сущность, роль в современной мировой экономике, основные стратегии развития / М. С. Брилка // Человеческий капитал. — 2014. — № 8 (68). — С. 43–48.
3. Ересько, А. Л. Структура дивизионального управления транснациональной корпорацией в сфере туризма / А. Л. Ересько, А. Н. Яндовский // Транспортное дело России. — 2011. — № 2. — С. 124–125.
4. Ибрагимова, Р. С. Подходы к моделированию интернационализации промышленных предприятий / Р. С. Ибрагимова // Вестник Ивановского государственного университета. Серия : Экономика. — 2017. — № 2 (32). — С. 13–25.
5. Кизим, А. А. Интернационализация бизнеса : транснациональные корпорации, эволюция подходов / А. А. Кизим, Н. С. Козырь, В. С. Пятков // Наука и экономика. — 2011. — № 1 (5). — С. 8–13.
6. Кондратьев, Н. И. Инновационные формы организационно-управленческой структуры транснациональных корпораций / Н. И. Кондратьев // Вестник Башкирского университета. — 2011. — Т. 16, № 2. — С. 575–576.
7. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях : как побеждать в конкурентной борьбе / Н. Ю. Кони́на. — М. : Велби, 2008.
8. Косинцев, А. П. Анализ критериев транснациональности международных корпораций / А. П. Косинцев, О. Д. Фальченко // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2009. — № 3 (25). — С. 42–46.

9. Кочетов, Э. Г. Геоэкономика : Освоение мирового экономического пространства : учебник для вузов / Э. Г. Кочетов. — М. : Норма, 2010.

10. Мировая экономика. Экономика стран и регионов : учебник для академического бакалавриата / В. П. Колесов [и др.] ; под ред. В. П. Колесова, М. Н. Осьмовой. — М. : Юрайт, 2015.

11. Сапир, Е. В. Глобальные стратегии ТНК и формирование международного производства : учеб. пособие / Е. В. Сапир. — Ярославль : ЯрГУ, 2008.

12. Сурвилло, В. Г. Интернационализация крупных российских промышленных фирм : дис. ... канд. экон. наук / В. Г. Сурвилло. — СПб. : СПбГУ, 2003.

13. Фролова, Е. Д. Особенности интернационализации деятельности компании в сфере профессиональных деловых услуг / Е. Д. Фролова, И. А. Родионова, М. Ю. Шишминцев // Вестник РУДН. — 2012. — № 3. — С. 29–38.

14. Хагстром, П. В поисках новых организационных форм / П. Хагстром // Экономические стратегии. — 2003. — Т. 5, № 1 (21). — С. 88–93.

15. Холленсен, С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен. — М. : Новое знание, 2004.

16. Чернова, В. Ю. Транснационализация как фактор привлечения иностранных инвестиций и диверсификации экономики России / В. Ю. Чернова // Экономика : вчера, сегодня, завтра. — 2016. — № 8. — С. 222–233.

17. Яндовский, А. Н. Адаптивные организационные структуры на среднем уровне управления туристической транснациональной корпорацией / А. Н. Яндовский // Транспортное дело России. — 2011. — № 3. — С. 44–45.

18. Яндовский, А. Н. Сетевые структуры транснациональных корпорации и особенности их формирования в индустрии туризма / А. Н. Яндовский, А. Л. Ерьсько // Транспортное дело России. — 2011. — № 6. — С. 69–71.

19. ТНК и транснационализация мировой экономики : обзор теоретических подходов к оценке транснационализации мировой

экономики / М. П. Ярошук, А. М. Батьковский, В. П. Божко, И. В. Булава, К. Н. Мингалиев // Российское предпринимательство. — 2010. — № 1-1. — С. 28–33.

20. Forbes magazine. Forbes Global 2000. — URL : <https://www.forbes.com/global2000/#3724458c335d>

21. Fortune Magazine. Fortune Global 500. — URL : <https://fortune.com/global500/2019/>

22. UNCTAD. World Investment Report – 2019 : Special Economic Zones. — URL : www.unctad.org

**Международная статистика
по показателям 100 крупнейших нефинансовых ТНК***

Показатель	Топ-100 ТНК мира					Топ-100 ТНК из развивающихся и переходных экономик		
	2016	2017	2018	Тпр 17/16, %	Тпр 18/17, %	2016	2017	Тпр 17/16, %
Активы, млрд долл.								
Внешние	8 337	8996	9231	7,9	2,8	1895	2119	11,8
Внутренние	4894	5538	6262	13,2	14,8	5100	5613	10,1
Всего	13231	14534	15492	9,8	7,2	6995	7732	10,5
% внешних (зарубежных) активов в общей сум- ме активов	63	62	60	-1,1	-2,3	27	27	0,3
Продажи, млрд долл.								
Внешние	4765	5200	5587	9,1	8,1	1535	1897	23,6
Внутренние	2737	2817	3790	2,9	35,5	2066	2537	22,8
Всего	7502	8017	9377	6,9	18,1	3601	4433	23,1
% внешних (зарубежных) продаж в об- щей сумме продаж	64	65	60	1,3	-5,3	43	43	0,2
Персонал, тыс. ед.								
За рубежом	9535	9662	9611	1,3	0,8	4618	4521	-2,1
Внутри страны	6920	7037	7876	1,7	13,8	8622	8652	0,4
Всего	16455	16699	17488	1,5	6,3	13240	13174	-0,5
% персонала за рубежом в общей чис- ленности персонала	58	58	55	-0,1	-2,9	35	34	-0,6

* UNCTAD. World Investment Report – 2019: Special Economic Zones.
URL: www.unctad.org

Топ-10 крупнейших транснациональных корпораций по рейтингу Fortune Global 500 за период 2017–2019 гг. и позиции российских компаний*

№ п/п	Компания	Страна	Отрасль	Рейтинг 2019 года (данные за 2018 год)				Сотрудники, чел.
				Совокупный доход, млн долл.	Прибыль, млн долл.	Активы, млн долл.	Сотрудники, чел.	
1	Walmart	США	Торговля	500 343	9 862	204 522	2 300 000	
2	State Grid	Китай	Энергетика	348 903	9 533	585 278	913 546	
3	Sinorec Group	Китай	Энергетика	326 953	1 538	346 545	667 793	
4	China National Petroleum	Китай	Энергетика	326 008	-691	629 411	1 470 193	
5	Royal Dutch Shell	Голландия	Энергетика	311 870	12 977	407 097	84 000	
6	Toyota Motor	Япония	Автомобилестроение	265 172	22 510	473 133	369 124	
7	Volkswagen	Германия	Автомобилестроение	260 028	13 107	506 956	642 292	
8	BP	Великобритания	Энергетика	244 582	3 389	276 515	74 000	
9	ExxonMobil	США	Энергетика	244 363	19 710	348 691	71 200	
10	Berkshire Hathaway	США	Финансы	242 137	44 940	702 095	377 000	
...	
49	Газпром	Россия	Энергетика	111 983	12 250	316 871	469 600	

* Fortune Magazine. Fortune Global 500 // <https://fortune.com/global500/2019/>

№ п/п	Компания	Страна	Отрасль	Совокупный доход, млн долл.	Прибыль, млн долл.	Активы, млн долл.	Сотруд- ники, чел.
63	Лукойл	Россия	Энергетика	93 897	7 182	90 798	103 600
115	Роснефть	Россия	Энергетика	72 028	3 807	212 426	318 000
205	Сбербанк	Россия	Финансы	49 698	12 869	471 033	310 277
Рейтинг 2018 года (данные за 2017 год)							
1	Walmart	США	Торговля	485 873	13 643	198 825	2 300 000
2	State Grid	Китай	Энергетика	315 199	9 571	489 838	926 067
3	Sinoproc Group	Китай	Энергетика	267 518	1 258	310 726	713 288
4	China National Petroleum	Китай	Энергетика	262 573	1 868	585 619	1 512 048
5	Toyota Motor	Япония	Автомобиле- строение	254 694	16 899	437 575	364 445
6	Volkswagen	Германия	Автомобиле- строение	240 264	5 937	432 116	626 715
7	Royal Dutch Shell	Голландия	Энергетика	240 033	4 575	411 275	89 000
8	Berkshire Hathaway	США	Финансы	223 604	24 074	620 854	367 700
9	Apple	США	ИТ	215 639	45 687	321 687	116 000
10	ExxonMobil	США	Энергетика	205 004	7 840	330 314	72 700
...
63	Газпром	Россия	Энергетика	91 382	14 223	277 262	467 400
102	Лукойл	Россия	Энергетика	70 897	3 091	82 179	105 500
158	Роснефть	Россия	Энергетика	56 553	2 705	180 756	295 800

№ п/п	Компания	Страна	Отрасль	Совокупный доход, млн долл.	Прибыль, млн долл.	Активы, млн долл.	Сотрудники, чел.
232	Сбербанк	Россия	Финансы	42 159	8 078	415 730	325 075
Рейтинг 2017 года (данные за 2016 год)							
1	Walmart	США	Торговля	482 130	14 694	199 581	2 300 000
2	State Grid	Китай	Энергетика	329 601	10 201	478 539	927 839
3	China National Petroleum	Китай	Энергетика	299 271	7 091	621 242	1 589 508
4	Sinopec Group	Китай	Энергетика	294 344	3 595	317 006	810 538
5	Royal Dutch Shell	Голландия	Энергетика	272 156	1 939	340 157	90 000
6	ExxonMobil	США	Энергетика	246 204	16 150	336 758	75 600
7	Volkswagen	Германия	Автомобилестроение	236 600	-1 520	414 858	610 076
8	Toyota Motor	Япония	Автомобилестроение	236 592	19 264	422 029	348 877
9	Apple	США	ИТ	233 715	53 394	290 479	110 000
10	BP	Великобритания	Энергетика	225 982	-6 482	261 832	79 800
...
56	Газпром	Россия	Энергетика	99 464	12 882	233 958	462 400
76	Лукойл	Россия	Энергетика	84 677	4 765	68 884	106 200
118	Роснефть	Россия	Энергетика	64 749	5 810	132 236	261 500
199	Сбербанк	Россия	Финансы	45 608	3 655	375 039	330 677
478	ВТБ банк	Россия	Финансы	22 449	175	187 170	92 882

Топ-10 крупнейших транснациональных корпораций по рейтингу Forbes Global 2000 за период 2017–2019 гг. и позиции российских компаний в рейтинге 2019 г. (топ-3)*

№ п/п	Компания	Страна	Выручка, млрд долл.	Прибыль, млрд долл.	Активы, млрд долл.	Рыночная капитализация, млрд долл.
Рейтинг 2019 года (данные за 2018 год)						
1	ICBC	Китай	175,9	45,2	4 034,5	305,1
2	JPMorgan Chase	США	132,9	32,7	2 737,2	368,5
3	China Construction Bank	Китай	150,3	38,8	3 382,4	225
4	Agricultural Bank of China	Китай	137,5	30,9	3 293,1	197
5	Bank of America	США	111,9	28,5	2 377,2	287,3
6	Apple	США	261,7	59,4	373,7	961,3
7	Ping An Insurance Group	Китай	151,8	16,3	1 038,3	220,2
8	Bank of China	Китай	126,7	27,5	3 097,6	143
9	Royal Dutch Shell	Голландия	382,6	23,3	399,2	264,9
10	Wells Fargo	США	101,5	23,1	1 887,8	214,7
...
40	Газпром	Россия	128,4	18,9	305,9	59,9
47	Сбербанк	Россия	51,6	13,3	449,7	78,5
52	Роснефть	Россия	112,9	8,7	191,3	72,2

* Forbes magazine. Forbes Global 2000 // <https://www.forbes.com/global2000/#3724458c335d>

№ п/п	Компания	Страна	Выручка, млрд долл.	Прибыль, млрд долл.	Активы, млрд долл.	Рыночная капитализация, млрд долл.
Рейтинг 2018 года (данные за 2017 год)						
1	ICBC	Китай	165,3	43,7	4 210,9	311,0
2	China Construction Bank	Китай	143,2	37,2	3 631,6	261,2
3	JPMorgan Chase	США	118,2	26,5	2 609,8	387,7
4	Berkshire Hathaway	США	235,2	39,7	702,7	491,9
5	Agricultural Bank of China	Китай	129,3	29,6	3 439,3	184,1
6	Bank of America	США	103,0	20,3	2 328,5	313,5
7	Wells Fargo	США	102,1	21,7	1 915,4	265,3
8	Apple	США	247,5	53,3	367,5	926,9
9	Bank of China	Китай	118,2	26,4	3 204,2	158,6
10	Ping An Insurance Group	Китай	141,6	13,9	1 066,4	181,4

№ п/п	Компания	Страна	Выручка, млрд долл.	Прибыль, млрд долл.	Активы, млрд долл.	Рыночная капитализация, млрд долл.
Рейтинг 2017 года (данные за 2016 год)						
1	ICBC	Китай	151,4	42,0	3 473,2	229,8
2	China Construction Bank	Китай	134,2	35,0	3 016,6	200,5
3	Berkshire Hathaway	США	222,9	24,1	620,9	409,9
4	JPMorgan Chase	США	102,5	24,2	2 513,0	306,6
5	Wells Fargo	США	97,6	21,9	1 943,4	274,4
6	Agricultural Bank of China	Китай	115,7	27,8	2 816,0	149,2
7	Bank of America	США	92,2	16,6	2 196,8	231,9
8	Bank of China	Китай	113,1	24,9	2 611,5	141,3
9	Apple	США	217,5	45,2	331,1	752,0
10	Toyota Motor	Япония	249,9	17,1	412,5	171,9

Оглавление

Введение	3
Тема 1. Интернационализация и глобализация предпринимательской деятельности.....	5
1.1. Интернационализация: определение, направления и модели.....	5
1.2. Движущие силы и формы интернационализации.....	10
1.3. Измерение процесса интернационализации экономики.....	19
Тема 2. Международный бизнес и транснационализация производственной деятельности	22
2.1. Определение, объекты и формы международного бизнеса	22
2.2. Транснационализация бизнеса и производства: сущность и причины.....	25
2.3. Измерение уровня транснационализации бизнеса.....	29
Тема 3. Транснациональные корпорации: эволюция, структура и типология	31
3.1. Понятие, этапы становления и развития транснациональных корпораций	31
3.2. Структура транснациональных корпораций	43
3.3. Классификации транснациональных корпораций	46
Тема 4. Система управления деятельностью транснациональной корпорации.....	49
4.1. ТНК как сложная социально-экономическая система	49
4.2. Организационные структуры управления ТНК	51
4.3. Адаптивные структуры управления ТНК.....	55
Литература.....	61
Приложения.....	64

Учебное издание

Карачев Игорь Андреевич

**Транснациональные корпорации
в современной мировой экономике**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 30.08.2019. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 3,3.
Тираж 3 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.