

## РОЗДІЛ 9 УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

### ***9.1. Транснаціональні корпорації як головний суб'єкт міжнародного бізнесу***

Важливою ознакою глобалізації світової економіки є транснаціоналізація бізнесу та активний вихід компаній за межі національних економік з метою пошуку нових ринків збуту продукції, що виробляється, та здійснення перспективних інвестицій за кордоном. У цих умовах діяльність корпорацій забезпечує інтенсифікацію міжнародних економічних відносин у таких основних формах як збільшення обігу торгівлі товарами та послугами, розширення обміну факторами виробництва – в першу чергу капіталом і технологіями. Головним суб'єктом таких процесів виступають транснаціональні корпорації (ТНК), які, водночас, є основним структурним елементом економіки більшості країн, провідною силою їх розвитку та підвищення ефективності. Як наслідок, глобальні тенденції інтернаціоналізації виробництва й капіталу, приватизації стратегічних альянсів і лібералізації зовнішньої торгівлі поставили ТНК у центр світового економічного розвитку.

В історичному контексті першим праобразом сучасних ТНК був орден Тамплієрів (заснований у 1118 р.), який з 1135 р. почав займатися банківською справою. Першою транснаціональною компанією була Британська Ост-Індська компанія, заснована у 1600 р. Голландська Ост-Індська компанія, створена на 2 роки пізніше, була першою з акціонерних та самою великою серед ранніх міжнародних компаній. Крім того, вона, імовірно, була першою в світі мегакорпорацією, що володіла квазі-державними повноваженнями, в тому числі,

мала можливість вести війну, приймати участь в політичних суперечках, карбувати гроші, а також створювати колонії.

Етапи становлення ТНК:

1-ше покоління (1914-1918 рр.)	картелі і синдикати по видобутку і переробці колоніальних ресурсів;
2-ге покоління (1918-1939 рр.)	трести, виробництво зброї та військової техніки;
3-тє покоління (1945-1970 рр.)	концерни, генерація та поширення досягнень НТР (космос, атомна енергетика, електроніка);
4-те покоління (1970-2000 рр.)	посилення конкуренції, активізація злиттів та поглинань;
5-те покоління (2000- .... рр.)	розвиток в умовах регіональної економічної інтеграції спираючись на інноваційні технології.

В сучасній практиці міжнародного бізнесу транснаціональна компанія (корпорація) – це компанія (корпорація), що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах. За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації – це підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів, при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу.

Транснаціональні компанії створюють систему міжнародного виробництва, розподілену між кількома країнами, але контрольовану з одного центру – материнської компанії. Інакше кажучи, ТНК – це бізнес-структура, яка переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва.

Відносно географічних меж функціонування ТНК використовують терміни “країна базування” та “приймаюча країна”. *Країна базування* – це країна, в якій знаходиться штаб-квартира материнської компанії ТНК. Наприклад, штаб-квартира корпорації “Nestlé” розміщується у швейцарському місті Вевей, отже її країною

базування є Швейцарія. *Приймаючі країни* – це іноземні країни, в яких ТНК розміщує власні дочірні підприємства або філіали на основі здійснення прямих іноземних інвестицій.

За існуючою методологією ЮНКТАД, до ТНК належать ті міжнародні фірми, показники діяльності яких задовольняють наступним критеріям:

- річний оборот, що перевищує 1 млрд. доларів (великі корпорації – більше 2 млрд.);
- філії не менш ніж у шести країнах (великі корпорації – більш ніж у 20);
- частка продажів товарів, реалізованих за межами країни-базування, не менше 20% (великі корпорації – більше 35%);
- структура активів (25% за кордоном);
- частка персоналу, зайнятого у зарубіжних філіях, складає не менше 25%;
- компанія оперує в рамках системи прийняття рішень, що дозволяють проводити єдину стратегію управління розвитком національних підприємств, що входять у ТНК.

В умовах глобалізації міжнародних бізнесових процесів транснаціональними є не лише виробничі компанії, а й транснаціональні банки, телекомунікаційні, страхові, аудиторські компанії, інвестиційні та пенсійні фонди тощо.

Зважаючи на характер взаємодії між структурними підрозділами компанії, ТНК поділяються на три великі групи:

- *Горизонтально інтегровані ТНК* – управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари.
- *Вертикально інтегровані ТНК* – управляють підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що поставляються в їх підрозділи в інших країнах.
- *Роздільні ТНК* – управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, які вертикально або горизонтально не об'єднані.

Для визначення рівня транснаціоналізації бізнесу міжнародної компанії використовується наступний індекс (9.1.1):

$$z_{\partial} = \frac{\left(\frac{\hat{A}_z}{\hat{A}} + \frac{\hat{A}_z}{\hat{A}} + \frac{\hat{I}_z}{\hat{I}}\right) \times 100\%}{3}, \quad (9.1.1)$$

де:  $I_T$  – індекс транснаціоналізації;  
 $A_z$  – зарубіжні активи компанії;  
 $A$  – загальні активи компанії;  
 $B_z$  – обсяг реалізованих товарів та послуг зарубіжними філіями;  
 $B$  – загальний обсяг реалізованих товарів та послуг;  
 $P_z$  – кількість персоналу компанії у зарубіжних підрозділах;  
 $P$  – загальна кількість персоналу компанії.

Механізм діяльності ТНК будується на таких важливих принципах (табл. 9.1.1):

Таблиця 9.1.1

**Базові принципи діяльності транснаціональних корпорацій**

Принцип	Характеристика
<i>Активне здійснення прямих іноземних інвестицій</i>	Здійснення прямих іноземних інвестицій необхідне з метою створення виробничих потужностей за кордоном.
<i>Залучення до різних форм міжнародного поділу праці</i>	Використання різних форм міжнародного поділу праці (предметна, подетальна, технологічна спеціалізація) дозволяє розміщувати різні ланки виробничого процесу у різних країнах світу.
<i>Трансфер технологій</i>	Розробка, передача та використання передової технології у рамках замкнутої корпоративної структури, що дозволяє максимально ефективно використовувати витрати на дослідження і розробки.
<i>Внутрішньокорпоративна торгівля</i>	Внутрішньокорпоративна торгівля, яка здійснюється між окремими підрозділами ТНК із застосуванням трансфертних цін. Трансфертні ціни встановлюються ТНК на рівні, що істотно відрізняється від ринкових цін, тобто є значно більшим або меншим за ціни на ті самі товари на світовому ринку.
<i>Глобальний підхід до управління</i>	Цей принцип означає необхідність субсидувати розвиток окремих підрозділів з метою досягнення максимального прибутку у довгостроковому періоді. Він дозволяє оптимізувати діяльність корпорації у цілому, а не окремих її складових.

Необхідно відмітити, що з одного боку, ТНК є наслідком, а з іншого – причиною зростання міжнародної концентрації виробництва, а отже розгортання процесу інтернаціоналізації. Будучи на сучасному етапі однією з найефективніших організаційних форм інтернаціоналізації господарського життя, вони перебувають в

центри історичного процесу глобалізації світової економіки, а також характеризуються такими кількісними параметрами діяльності:

- Кількість транснаціональних компаній за останні 25 років зросла більш ніж в 5 разів: всього у світі нараховується близько 82 000 ТНК і 810 000 їх філіалів;
- Зі 100 найпотужніших економік світу 52 є транснаціональними компаніями;
- За оцінками Конференції ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), у 2010 р. експорт зарубіжних філій складав понад 6,2 трлн. дол. США. В них працювало біля 100 млн. осіб, з яких 70 млн. осіб – поза країною-донором.
- Сукупний обсяг продажів ТНК складав майже 30 трлн. дол. США, а сумарний обсяг прямих іноземних інвестицій перевищив 16 трлн. дол. США.
- Більш ніж 50% активів найпотужніших компаній світу розмішені поза країною розташування материнських компаній;
- 500 найпотужніших ТНК реалізують 80% всієї продукції електроніки та хімії, 95% – фармацевтики, 76% – продукції машинобудування; 85% з них контролюють 70% всіх закордонних інвестицій.
- 80% патентів та ліцензій належить ТНК;
- У TOP-100 найбільших ТНК світу нараховується вже 20 компаній сфери послуг.

Діяльність ТНК суттєвою мірою визначає не тільки конкурентоспроможність окремих галузей або країн, але й загальні обриси сучасної і майбутньої світової економіки. При цьому головні конкурентні переваги компаній такого типу формуються завдяки:

- інформаційній обізнаності з економічними і політичними особливостями різних країн;
- володінню значними ресурсами капіталу, технологіями, управлінською майстерністю та здатністю до їх оперативного переміщення;
- масштабності економіки.

Згідно досліджень компанії Fortune Global, до списку ТОП-20 світових ТНК у 2011 р. увійшли такі компанії (табл. 9.1.2):

Таблиця 9.1.2

**ТОП-20 ТНК із списку Fortune Global – 500, 2011 р.**

Позиція в рейтингу	Назва компанії	Річний оборот, млн. дол. США	Прибуток, млн. дол. США	Країна походження
1	Wal-Mart Stores	421849	16389	США
2	Royal Dutch Shell	378152	20127	Великобританія
3	Exxon Mobil	354674	3046	США
4	BP	308928	-3719	Великобританія
5	Sinopec Group	273422	7629	Китай
6	China National Petroleum	240192	14367	Китай
7	State Grid	226294	4556	Китай
8	Toyota Motor	221760	4766	Японія
9	Japan Post Holdings	203958	4891	Японія
10	Chevron	196337	19024	США
11	Total	186055	14001	Франція
12	ConocoPhillips	184966	11358	США
13	Volkswagen	168041	9053	Німеччина
14	AXA	162236	3641	Франція
15	Fannie Mae	153825	-14014	США
16	General Electric	151628	11644	США
17	ING Group	147062	3678	Голландія
18	Glencore International	144978	1291	Швейцарія
19	Berkshire Hathaway	136185	12967	США
20	General Motors	135592	6172	США

Отже, транснаціональні компанії являються найдинамічнішим структурним елементом світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків та організаційних структур, швидкістю реакції на імпульси науково-технічного розвитку вони перевершують регіональні форми господарських утворень: будучи не прив'язаними до тієї чи іншої території, вони здатні об'єднати фактори виробництва різної державної належності і брати участь в освоєнні ринків у будь-якій частині світу.