

## Особенности управления финансами транснациональных корпораций

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы управления финансами транснациональных корпораций.....	7
1.1. Понятие и признаки транснациональных корпораций (ТНК) .....	7
1.2. Особенности финансовой деятельности ТНК в условиях глобализации.....	10
1.3. Методы и инструменты управления финансами транснациональных корпораций.....	14
Глава 2. Анализ практики управления финансами в транснациональных корпорациях (на примере конкретных компаний) .....	18
2.1. Механизмы управления международными финансовыми потоками (на примере корпораций Coca-Cola и Nestlé) .....	18
2.2. Практика управления финансовыми рисками в транснациональных корпорациях (на примере корпораций Volkswagen Group и Apple).....	21
2.3. Особенности налогообложения и трансфертного ценообразования в деятельности транснациональных корпораций (на примере корпораций Google и Amazon).....	24
Глава 3. Проблемы и перспективы совершенствования управления финансами транснациональных корпораций.....	28
3.1. Основные проблемы и ограничения в управлении финансами современных транснациональных корпораций Китая.....	28
3.2. Перспективные направления и подходы к совершенствованию финансового управления в ТНК России и Китая .....	32
3.3. Рекомендации по развитию системы управления финансами транснациональных корпораций России и Китая .....	38
Заключение.....	42
Библиографический список.....	48
Приложение 1. Методы и инструменты управления финансами транснациональных корпораций.....	52

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** исследования объясняется тем, что современная мировая экономика характеризуется возрастающим уровнем интернационализации бизнеса и усилением роли транснациональных корпораций (ТНК) как ключевых субъектов глобального финансового пространства. Сейчас страны с наибольшим количеством транснациональных корпораций (ТНК) имеют следующие показатели. Китай, где зарегистрировано 142 корпорации, наиболее известными из которых являются Huawei Technologies, Lenovo и Haier. На втором месте Соединенные Штаты Америки, на долю которых приходится 136 крупных корпораций. В числе лидеров такие, как Майкрософт, Apple Inc., Nvidia, Amazon. Именно Microsoft и Apple заняли топовые места по уровню капитализации в 2024 году. Япония сохраняет свое почетное третье место по числу крупных корпораций, количество которых составило 41. К числу наиболее известных относятся – Toyota Motor Corporation, Sony Corporation, Keyence Corporation и т. д. По мере углубления процессов глобализации транснациональные компании приобретают все большую значимость не только в контексте международной торговли и инвестиций, но и как активные участники трансграничных финансовых потоков. Как подчеркивает В.Г. Шубаева, «финансовая стратегия ТНК становится инструментом не просто адаптации к внешним условиям, но и активного формирования глобальной финансовой архитектуры»<sup>1</sup>.

Финансовый менеджмент в ТНК значительно отличается от практики национальных компаний из-за многоуровневой структуры капитала, разнообразия валютных режимов, налоговых систем и регуляторных требований. Актуальными становятся вопросы трансфертного ценообразования, оптимизации налогообложения, управления валютными и страновыми рисками, а также внедрения цифровых решений, таких как Big

---

<sup>1</sup> Шубаева, В.Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум / В.Г. Шубаева, П.Д. Шимко, И.А. Максимцев. – 1-е изд. – Москва: Юрайт, 2024. – с. 89.

Data, искусственный интеллект и блокчейн в финансовые процессы. При этом, как отмечает С.А. Белозёров, «финтех становится драйвером трансформации традиционных моделей финансового управления»<sup>2</sup>.

Как видно из тезисов, исследование особенностей управления финансами в транснациональных корпорациях приобретает не только академическую, но и высокую практическую значимость в условиях стремительных изменений глобального делового ландшафта.

**Степень изученности.** Вопросы управления корпоративными финансами в международном контексте активно исследуются в трудах таких авторов, как В.Г. Шубаева<sup>3</sup>, И.Ю. Евстафьева<sup>4</sup>, В.Д. Миловидов<sup>5</sup>, М.Н. Барбарская<sup>6</sup>, которые раскрывают методические основы финансового планирования, особенности трансфертного ценообразования и риск-менеджмента в ТНК.

Специфика функционирования ТНК в условиях глобализации рассмотрена в работах Н.И. Диденко<sup>7</sup>, В.В. Смирнова<sup>8</sup>, О.В. Бережной<sup>9</sup>.

---

<sup>2</sup> Белозёров, С.А. Финтех как фактор трансформации глобальных финансовых рынков / С.А. Белозёров, Е.В. Соколовская, Ю.С. Ким // Форсайт. – 2020. – Т. 14. – № 2. – С. 23–35.

<sup>3</sup> Шубаева, В.Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум / В.Г. Шубаева, П.Д. Шимко, И.А. Максимцев. – 1-е изд. – Москва: Юрайт, 2024. – 312 с.

<sup>4</sup> Евстафьева, И. Ю. Финансы: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим, социально-экономическим направлениям / И. Ю. Евстафьева, Д. А. Жилюк, Н. Г. Иванова [и др.]; под ред. И. Ю. Евстафьевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2024. – 654 с. – (Высшее образование).

<sup>5</sup> Миловидов, В.Д. Международные финансы: учебник и практикум для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / В.Д. Миловидов, В.П. Битков, Е.Н. Левитская [и др.]; под ред. В.Д. Миловидова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 422 с.

<sup>6</sup> Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами / М.Н. Барбарская // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12 (342). – С. 134–139.

<sup>7</sup> Диденко, Н. И. Международный менеджмент: ТНК в условиях глобализации / Н. И. Диденко, Н. А. Конахина. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2020. – 245 с.

<sup>8</sup> Смирнов, В.В. Финансовые аспекты реализации транснациональными корпорациями стратегии рационального потребления природных ресурсов / В.В. Смирнов, Д.В. Фунтова, Я.С. Етерскова // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № 1. – С. 91–98.

<sup>9</sup> Бережная, О.В. Финансовая стратегия организации: методические аспекты формирования и оценка её эффективности / О.В. Бережная, П.Н. Козлов // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2022. – № 4 (64). – С. 121–127.

Практические аспекты управления финансовыми потоками и рисками на примерах конкретных компаний освещаются в исследованиях Д.В. Матросова<sup>10</sup>, К.Н. Полетаевой<sup>11</sup>, Н.Г. Глазковой<sup>12</sup>.

Несмотря на значительное внимание к данной тематике, остаются малоизученными вопросы интеграции цифровых решений в систему управления финансами ТНК, а также сравнительный анализ практик финансового менеджмента в крупнейших международных компаниях. Это обуславливает необходимость комплексного анализа теоретических основ, эмпирических практик и перспектив развития управления финансами в транснациональных корпорациях.

**Цель** выпускной квалификационной работы – исследование особенностей управления финансами транснациональных корпораций в условиях глобализации и цифровизации на примере крупнейших международных компаний.

**Объект** исследования – транснациональные корпорации как участники глобального финансового рынка.

**Предмет** исследования – финансовые механизмы и инструменты управления, применяемые в деятельности транснациональных корпораций.

**Задачи** исследования:

- Изучить теоретические основы понятия ТНК и их признаки;
- Проанализировать особенности финансовой деятельности ТНК в современных условиях;
- Обобщить методы управления корпоративными финансами в международной среде;

---

<sup>10</sup> Матросов, Д. В. Модели оценки финансовой благонадежности компании: на практике транснациональных компаний / Д. В. Матросов // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов : сб. матер. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 110–114

<sup>11</sup> Полетаева, К. Н. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях / К. Н. Полетаева, Е. В. Полякова // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство : материалы XXI Всерос. науч.-практ. конф. – Старый Оскол, 2024. – С. 315–319

<sup>12</sup> Глазкова, Н. Г. Особенности риск-менеджмента транснациональных корпораций / Н. Г. Глазкова, С. В. Землянская // Философия социальных коммуникаций. – 2021. – № 2 (19). – С. 130–139

- Исследовать практику управления финансовыми потоками, рисками и налогообложением на примере конкретных компаний;
- Определить ключевые проблемы и перспективные направления совершенствования финансового управления в ТНК;
- Разработать рекомендации по оптимизации системы управления финансами в транснациональных корпорациях.

В работе применяются **методы** – литературного и нормативного анализа, сравнительный и системный подходы, анализ финансовой отчетности, кейс-метод, элементы статистического анализа.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава посвящена теоретическим основам управления финансами ТНК, вторая – анализу практики на примере конкретных корпораций, третья – проблемам и перспективам совершенствования. Работа базируется на 30 источниках научной и учебной литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

## 1.1. Понятие и признаки транснациональных корпораций (ТНК)

Понятие транснациональных корпораций (ТНК) сформировалось в условиях активного развития международных экономических связей и трансформации форм хозяйственной деятельности в глобализированном пространстве. Транснациональный бизнес, обладающий широкой пространственной структурой, ориентированной на трансграничное перераспределение ресурсов, характеризуется высокой степенью концентрации капитала, институциональной диверсификацией и организационной гибкостью. При этом, как отмечает Н.И. Диденко, ТНК следует рассматривать в качестве особой формы международных экономических объединений, деятельность которых осуществляется за пределами страны происхождения и сопровождается значительным влиянием на рынки принимающих государств<sup>13</sup>.

Экономическая сущность ТНК определяется как многоуровневая структура предпринимательской деятельности, отличающаяся наличием центра управления и широким набором дочерних предприятий, интегрированных в единую корпоративную стратегию. ТНК реализуют производственные, инвестиционные и сбытовые функции одновременно в нескольких странах, что позволяет им гибко адаптироваться к изменениям глобальной конъюнктуры. Характерной особенностью таких организаций выступает трансграничное перераспределение добавленной стоимости при одновременном обеспечении устойчивости бизнес-модели. В современных условиях транснациональные корпорации выполняют функцию глобального координатора экономических процессов, выступая как институциональные посредники между различными юрисдикциями.

---

<sup>13</sup> Диденко, Н. И. Международный менеджмент: ТНК в условиях глобализации / Н.И. Диденко, Н.А. Коныхина. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2020. – С. 137–141.

Существующие подходы к определению термина «транснациональная корпорация» различаются по акцентам, сделанным на институциональные, организационные или функциональные характеристики. Анализ научных трактовок позволяет выделить как общие, так и дифференцирующие признаки, представленные в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ определений транснациональных корпораций в научной литературе

Определение ТНК	Особенности определения	Общие черты
ТНК – это крупные корпоративные структуры, осуществляющие координированную производственно-сбытовую и инвестиционную деятельность в нескольких странах мира на основе единых стратегических ориентиров <sup>14</sup>	Акцент на стратегической координации деятельности	Централизованное управление, многонациональность
ТНК – это хозяйственные объединения, имеющие головную компанию в одной стране и дочерние предприятия за рубежом, действующие в рамках общего финансово-экономического контроля <sup>15</sup>	Уточнение локализации центра управления	Иерархическая структура, глобальный охват
ТНК представляют собой многонациональные бизнес-системы, обладающие международной структурой капитала, использующие трансграничные каналы финансирования и реализующие продукцию на глобальных рынках <sup>16</sup>	Финансовый аспект деятельности	Присутствие в различных юрисдикциях, международные источники финансирования
ТНК – это форма организации бизнеса, при которой производственные, сбытовые и инвестиционные процессы выходят за рамки одного государства и интегрируются в единую систему управления <sup>17</sup>	Комплексное функциональное наполнение	Наднациональная операционная модель
ТНК – это трансгранично ориентированные компании, демонстрирующие высокую адаптивность к правовым, экономическим и культурным различиям зарубежных рынков Бобкова, Е.Р. Особенности деятельности китайских ТНК на российском рынке. – 2024. – С. 19–21.	Учет факторов адаптации и интеграции	Высокий уровень гибкости, интернационализация процессов

<sup>14</sup> Евстафьева, И.Ю. Финансы. – М.: Инфра-М, 2024. – С. 112–116.

<sup>15</sup> Миловидов, В.Д. Международные финансы. – М.: Юрайт, 2024. – С. 145–149.

<sup>16</sup> Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами. – 2023. – С. 135–138.

<sup>17</sup> Аношина, Ю.Ф. Особенности финансовой составляющей корпоративных финансов. – 2023. – С. 328–331.

Проведенное сопоставление демонстрирует, что несмотря на различия в фокусах определений, все они фиксируют ключевые характеристики транснациональных корпораций. К числу таковых относятся – наличие международной производственной и сбытовой сети, координация на уровне головного офиса, глобальное позиционирование капитала и активов, функционирование в условиях многонационального правового пространства.

На основании анализа литературных подходов сформулировано следующее определение – транснациональная корпорация – это многоуровневая корпоративная структура с централизованным стратегическим управлением, осуществляющая деятельность в нескольких странах через интегрированные дочерние компании, обладающие юридической и операционной автономией, но подчинённые единой финансово-инвестиционной политике.

С целью систематизации теоретических основ разработана авторская классификация признаков ТНК, отражающая их функционально-экономическую специфику. Выделены три базовых критерия – международная структура капитала, глобальный охват рынков, многонациональный менеджмент.

Таблица 2 – Авторская классификация признаков транснациональных корпораций

Признак	Содержание
Международная структура капитала	Распределение источников финансирования между странами, включение иностранных инвесторов в акционерный капитал, диверсификация валютных рисков
Глобальный охват рынков	Присутствие дочерних структур и филиалов в различных регионах, масштабирование производственных и сбытовых операций, локализация продукции с учётом культурных различий
Многонациональный менеджмент	Привлечение кадровых ресурсов различных национальностей, формирование мультикультурной корпоративной культуры, учет национальных управленческих традиций

Исходя из данной классификации, определяющим фактором ТНК выступает их способность адаптироваться к многообразию глобальной среды,

включая экономические, правовые и культурные параметры. Формирование корпоративной стратегии осуществляется с учетом интеграции разнородных ресурсов, что придает ТНК устойчивость и гибкость в условиях высокой турбулентности мировых рынков. По мнению О.В. Бережной, «модель финансового поведения ТНК формируется на основе баланса централизованного управления и децентрализованного исполнения на уровне зарубежных филиалов»<sup>18</sup>. Принимая во внимание данную точку зрения, следует отметить, что именно такое сочетание централизации и локализации обеспечивает эффективность транснациональной бизнес-модели.

Среди крупнейших транснациональных корпораций, демонстрирующих соответствие приведенным признакам, можно выделить следующие компании – Amazon, Nestlé, Toyota, Samsung, ExxonMobil, Apple, Unilever, Johnson & Johnson, General Electric и Volkswagen Group. Эти организации обладают разветвленной сетью филиалов и производств, операционной диверсификацией, а также высоким уровнем инновационной активности, что подтверждается их устойчивыми позициями в международных рейтингах. Примером служит структура Nestlé, включающая более 450 фабрик в 80 странах, что обеспечивает комплексное покрытие глобального рынка. Аналогичная модель реализована в Apple, где инженерные, производственные и дистрибьюторские функции распределены между США, Китаем, Индией, Ирландией и Вьетнамом.

## 1.2. Особенности финансовой деятельности ТНК в условиях глобализации

В условиях усиления процессов глобализации транснациональные корпорации сталкиваются с необходимостью координации финансовых потоков, охватывающих десятки и сотни национальных юрисдикций. Формирование финансовой архитектуры ТНК подчиняется стратегическим задачам максимизации стоимости бизнеса, обеспечения финансовой

---

<sup>18</sup> Бережная, О.В. Финансовая стратегия организации. – 2022. – С. 122–126.

устойчивости, минимизации рисков и оптимизации издержек. В качестве ключевых особенностей финансовой деятельности ТНК следует рассматривать наличие трансграничных денежных потоков, мультивалютной среды, сложной налоговой нагрузки и разнообразных механизмов международного планирования. Финансовое планирование в транснациональном бизнесе включает не только стандартные процедуры составления бюджетов, но и оценку валютных колебаний, мониторинг трансфертных цен, учет политических и регуляторных рисков.

В международной практике применяется ряд специфических подходов к формированию системы финансового управления, которые обусловлены необходимостью учитывать институциональные, правовые и культурные особенности принимающих стран. Одним из таких подходов является централизованное казначейство, при котором финансовые потоки аккумулируются в управляющем центре и перераспределяются в дочерние структуры в соответствии с корпоративной политикой. Противоположным решением выступает децентрализованная модель, при которой финансовые ресурсы управляются на уровне региональных представительств. На практике большинство крупных ТНК применяют смешанные формы с централизованным контролем и элементами локальной автономии. В этой связи формируются особые механизмы управления ликвидностью, включая кэш-пулинг, внутригрупповые займы и взаимозачеты, позволяющие минимизировать затраты на внешнее финансирование.

На основании обобщения источников был подготовлен сравнительный анализ особенностей международного финансового планирования в транснациональных корпорациях (табл. 3).

Деятельность ТНК в условиях глобальной конкуренции невозможна без активного управления налоговыми обязательствами. Оптимизация налогообложения достигается за счёт регистрации штаб-квартир в странах с льготным налоговым режимом, использования офшоров, а также применения трансфертного ценообразования. При этом, как показано в исследовании К.Н.

Полетаевой, «именно гибкость налогового планирования позволяет ТНК эффективно перераспределять прибыль между юрисдикциями»<sup>19</sup>. Исходя из этого, очевидна роль регуляторной среды в обеспечении баланса между корпоративными интересами и национальными налоговыми стратегиями. Государства, стремясь предотвратить эрозию налоговой базы, усиливают меры контроля за трансфертными ценами и требуют раскрытия структуры глобального дохода.

Таблица 3 – Особенности международного финансового планирования в ТНК

Критерий	Содержание
Мультивалютность	Учёт валютных рисков, применение хеджирования, выбор валюты контрактов и отчетности
Распределение потоков	Формирование централизованной или децентрализованной модели движения денежных средств
Фискальные факторы	Оптимизация налогообложения, выбор юрисдикций с благоприятным налоговым режимом, контроль за трансфертными ценами
Риск-менеджмент	Прогнозирование макроэкономических факторов, политических и регуляторных угроз
Цифровизация	Внедрение автоматизированных систем планирования, Big Data, цифровой скоринг, мониторинг в режиме реального времени

Одновременно с усилением регуляторного давления усиливаются и процессы цифровизации финансового управления. Использование облачных платформ, алгоритмов анализа больших данных и искусственного интеллекта обеспечивает высокую скорость обработки информации и формирование адаптивных финансовых моделей. Эти инструменты позволяют ТНК оперативно реагировать на изменения валютных курсов, торговых барьеров и процентных ставок, а также выстраивать прогнозные модели на основе сценарного анализа. Кроме того, цифровые технологии позволяют сократить издержки на управление бухгалтерией, снизить уровень ошибок, автоматизировать рутинные операции и повысить прозрачность внутренней

<sup>19</sup> Полетаева, К.Н. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях / К.Н. Полетаева, Е.В. Полякова. – 2024. – С. 316–317.

отчетности. Данный тренд усиливает конкурентные преимущества ТНК по сравнению с менее цифровизированными структурами.

В то же время цифровизация требует пересмотра традиционных подходов к защите информации, контролю доступа к финансовым данным и соответствию стандартам международной безопасности. В этом контексте возрастает роль compliance-политик, направленных на предупреждение киберрисков, обеспечения конфиденциальности информации и соблюдения норм противодействия отмыванию доходов. Комплексный анализ показал, что использование цифровых решений увеличивает гибкость финансового управления, способствует оперативному принятию решений и позволяет улучшать показатели рентабельности<sup>20</sup>.

Финансовые потоки транснациональных компаний отличаются не только объёмом и структурой, но и сложностью каналов распределения. Например, трансферы внутри группы, поступления от дочерних обществ, инвестиции в зарубежные активы, дивидендные выплаты, обслуживание займов и закупки комплектующих формируют устойчивую, но подверженную внешним рискам систему. Институциональное обеспечение таких потоков осуществляется как через международные банки и финансовые учреждения, так и посредством внутрикорпоративных структур, что требует постоянного анализа ликвидности, расчёта коэффициентов оборачиваемости и оценки финансовой устойчивости.

Таким образом, финансовая деятельность ТНК характеризуется высокой степенью интеграции в глобальную экономику, множественностью регуляторных и фискальных факторов, а также необходимостью синхронизации процессов финансового планирования с задачами стратегического управления. Современные транснациональные корпорации выстраивают комплексные архитектуры финансовых отношений, в которых

---

<sup>20</sup> Каткова, П.Н. Финансовая диагностика международных корпораций: инструменты для анализа финансового состояния // Экономика строительства. – 2024. – № 11. – С. 374–376.

сочетаются централизованные и децентрализованные элементы, технологические решения и правовые механизмы контроля.

### 1.3. Методы и инструменты управления финансами транснациональных корпораций

Финансовое управление в транснациональных корпорациях (ТНК) формируется как комплексная система механизмов, направленных на достижение стратегических и тактических целей бизнеса с учётом международной среды функционирования. Особенности внешнеэкономической деятельности, разветвлённая структура корпоративного управления, высокая степень рисков, а также разнообразие валютных, правовых и фискальных систем обуславливают необходимость применения специализированных инструментов и методов финансового менеджмента.

К числу ключевых инструментов управления корпоративными финансами в ТНК традиционно относят бюджетирование, трансфертное ценообразование, хеджирование финансовых рисков, а также управление ликвидностью. Эти инструменты служат не только средством контроля и оптимизации затрат, но и платформой для обеспечения устойчивости при реализации международных проектов. Особое значение приобретает согласованность методик между головной компанией и зарубежными дочерними структурами, что обеспечивает соблюдение единой корпоративной политики.

Бюджетирование в транснациональных компаниях охватывает широкий круг задач – планирование расходов по направлениям, установление лимитов, определение инвестиционных приоритетов, координация операций на уровне подразделений. Применяются как традиционные методы (скользящее, нормативное, программно-целевое бюджетирование), так и современные подходы, включая rolling forecast, scenario budgeting и zero-based budgeting.

Выбор метода зависит от степени децентрализации структуры и от наличия цифровых решений в управленческом контуре.

Характерной чертой трансфертного ценообразования в ТНК является необходимость установления внутренних цен на товары, услуги, интеллектуальную собственность и финансовые ресурсы, передаваемые между различными подразделениями в разных странах. Эти цены определяют налоговые обязательства компаний и могут быть использованы для перераспределения прибыли в юрисдикции с более выгодным фискальным режимом. Как подчёркивает М.Н. Барбарская, «в условиях трансграничного взаимодействия структурных единиц особое значение приобретает установление справедливых внутренних цен, соответствующих принципу «вытянутой руки»<sup>21</sup>. Принимая во внимание данную позицию, можно утверждать, что трансфертное ценообразование служит не только элементом налогового планирования, но и механизмом внутрикорпоративной балансировки интересов.

В условиях многовалютной среды и волатильности финансовых рынков особое значение в системе управления приобретают инструменты хеджирования валютных, процентных и товарных рисков. Наиболее распространёнными инструментами служат форварды, фьючерсы, опционы и свопы, позволяющие фиксировать курсы валют, цены на сырьё и ставки по займам. Комплексный подход к риск-менеджменту в ТНК требует построения моделей Value at Risk (VaR), stress-testing, а также применения инструментов страхования финансовых потерь.

Дополнительно к перечисленным инструментам в структуре управления используется система управления ликвидностью, включающая кэш-пулинг, установление внутригрупповых лимитов, регулирование дебиторской и кредиторской задолженности. Эта система обеспечивает поддержание необходимого уровня платёжеспособности при минимальных издержках на

---

<sup>21</sup> Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами / М.Н. Барбарская // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12 (342). – С. 135–137.

обслуживание внешних обязательств. Особо актуальными становятся цифровые платформы управления ликвидностью, интегрированные с ERP-системами, что позволяет в реальном времени контролировать движение денежных средств в масштабах всей группы.

Для обобщения инструментов и методов, применяемых в практике транснационального финансового управления, была составлена таблица 4.

Таблица 4 – Основные методы и инструменты управления финансами в ТНК

Метод / Инструмент	Назначение	Особенности применения в ТНК
Бюджетирование	Планирование и контроль затрат	Использование мультивалютных бюджетов, координация между филиалами, сценарный анализ
Трансфертное ценообразование	Определение внутренних цен	Соблюдение принципа «вытянутой руки», учет налоговых последствий, взаимодействие с налоговыми органами
Хеджирование	Защита от финансовых рисков	Применение деривативов, регулирование рисков через финансовые инструменты и страхование
Управление ликвидностью	Поддержание платежеспособности	Централизация денежных потоков, внутренние расчеты, кэш-пулинг, цифровые системы управления
Цифровизация управления	Автоматизация финансовых процессов	Внедрение ERP, Big Data, блокчейн, AI для финансового анализа и контроля

В рамках транснациональной бизнес-модели применение указанных методов неразрывно связано с выстраиванием эффективной информационной архитектуры, обеспечивающей прозрачность и сопоставимость показателей между подразделениями. Отдельное внимание уделяется взаимодействию финансовой службы с другими подразделениями, включая юридическую, налоговую и IT-службу, что способствует комплексному контролю за финансовыми рисками.

В дополнение к традиционным инструментам в деятельность ТНК всё чаще внедряются цифровые решения, ориентированные на прогнозирование, анализ трендов, мониторинг регуляторной среды и формирование стратегических финансовых сценариев. Эти изменения подтверждают переход от статичного управления к гибким и адаптивным моделям, построенным на

оперативной переработке больших объемов информации. Современные ТНК используют облачные хранилища данных, автоматизированные отчетные системы, интеграцию с международными платформами и маркетплейсами.

Таким образом, специфика методов и инструментов управления финансами в ТНК обусловлена высокой степенью интеграции процессов, глобальностью охвата деятельности и необходимостью постоянного реагирования на изменения внешней среды. Внедрение инновационных решений, усиление цифровизации и развитие систем прогнозирования обеспечивают повышение эффективности транснационального финансового менеджмента<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Аношина, Ю.Ф. Особенности финансовой составляющей корпоративных финансов и форм их проявления в бизнес-структурах // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5 (49). – С. 329–330.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНЫХ КОМПАНИЙ)

### 2.1. Механизмы управления международными финансовыми потоками (на примере корпораций Coca-Cola и Nestlé)

Эффективность транснационального бизнеса в значительной степени определяется особенностями движения финансовых потоков внутри корпоративной структуры. Формирование устойчивой системы управления капиталом, охватывающей множество стран и валютных зон, требует адаптации универсальных инструментов к спецификам национальных рынков. Финансовые стратегии корпораций Coca-Cola и Nestlé, обладающих многолетним опытом трансграничной деятельности, демонстрируют различия в подходах к контролю, планированию и распределению капитала в условиях многокомпонентной организационной структуры.

Централизованное управление денежными средствами, применяемое в Nestlé, осуществляется посредством глобального казначейства, действующего через централизованные платформы планирования и контроля ликвидности. Финансовые ресурсы аккумулируются в головных офисах и перераспределяются в дочерние подразделения в зависимости от текущих потребностей, что позволяет достигать сбалансированности потоков и минимизировать стоимость капитала. В то же время компания Coca-Cola использует более децентрализованную модель управления, при которой регионы получают частичную автономию в распоряжении оборотными средствами. Это решение обеспечивает гибкость в реагировании на изменения спроса и специфические риски национальных рынков.

Сравнительный анализ подходов корпораций позволяет выделить ключевые параметры, определяющие выбор архитектуры финансовых потоков. Эти параметры представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнение подходов Coca-Cola и Nestlé к управлению международными финансовыми потоками

Параметр	Coca-Cola	Nestlé
Организация финансовых потоков	Регионально-диверсифицированная	Централизованная
Казначейская модель	Децентрализованная	Централизованная
Основные инструменты	Локальные инвестиционные центры	Внутригрупповой кэш-пулинг
Механизмы планирования	Региональные бюджеты	Глобальные rolling forecast
Валютное регулирование	Частично на уровне дочерних компаний	Единый риск-менеджмент
Цифровые решения	Использование ERP по регионам	Централизованная цифровая платформа Nestlé Business Services

Подход Nestlé базируется на концепции полной централизации финансовых процессов, что позволяет компании выстраивать единые стандарты внутреннего контроля и обеспечивать прозрачность на всех уровнях. Использование сквозных ИТ-решений и унифицированных процедур отчетности способствует снижению транзакционных издержек. Coca-Cola, напротив, предоставляет финансовым структурам на местах больше автономии, полагая, что операционные решения должны приниматься ближе к клиенту. Подобный подход, как правило, уместен в условиях высокой волатильности рынков и различий в регуляторной среде.

Как подчёркивает И.Ю. Евстафьева, «управление международными потоками капитала в ТНК реализуется через согласование интересов корпоративного центра и периферийных структур, обеспечивая баланс ликвидности, налоговой эффективности и операционной гибкости»<sup>23</sup>. В условиях цифровизации значительную роль начинает играть скорость информационного обмена и способность финансовой системы ТНК адаптироваться к макроэкономическим шокам.

Дополнительным фактором формирования стратегии управления потоками становится диверсификация источников доходов. Nestlé генерирует

<sup>23</sup> Евстафьева, И.Ю. Финансы : учебник / И.Ю. Евстафьева и др. – М.: Инфра-М, 2024. – С. 268–271.

прибыль в более чем 180 странах, с разной валютной политикой, что требует высокой точности в прогнозировании и учёте. Coca-Cola, имея выраженную структуру франчайзинга, получает выручку не только от реализации продукции, но и от лицензионных отчислений, что влияет на внутренние трансферы.

Финансовые стратегии обеих компаний также отличаются в части взаимодействия с внешними рынками капитала. Nestlé активно использует инструменты международного фондового и долгового рынка, эмитируя облигации в различных валютах. Coca-Cola, напротив, предпочитает реинвестирование прибыли в странах присутствия, снижая зависимость от внешнего финансирования. Эти различия обусловлены как историей развития корпораций, так и особенностями их организационной модели.

Для оценки устойчивости и эффективности механизмов управления потоками был проведен анализ ключевых финансовых показателей компаний. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Финансовые показатели устойчивости и рентабельности Coca-Cola и Nestlé (2023 г.)

Показатель	Coca-Cola	Nestlé
Операционная маржа (%)	28,7	17,2
Рентабельность собственного капитала (%)	42,8	14,6
Коэффициент текущей ликвидности	1,13	1,45
Уровень долговой нагрузки (Debt/Equity)	1,54	0,86
Доходы от операций за рубежом (%)	66	70

Приведённые данные демонстрируют высокую рентабельность Coca-Cola, обусловленную франчайзинговой моделью и низкой капиталоемкостью. В то же время у Nestlé более сбалансированная структура активов, меньшая долговая нагрузка и устойчивые показатели ликвидности. Эти различия отражают не только отраслевую специфику, но и различия в стратегиях перераспределения финансовых ресурсов.

Таким образом, управление международными финансовыми потоками в ТНК реализуется через совокупность механизмов, ориентированных на баланс между контролем, гибкостью и эффективностью. Выбор между централизованной и децентрализованной моделью зависит от уровня интеграции бизнес-процессов, особенностей региональных рынков и уровня зрелости внутренних финансовых систем. Стратегия Nestlé демонстрирует преимущества комплексной координации, тогда как Coca-Cola делает ставку на адаптивность и локализацию решений<sup>24</sup>.

## 2.2. Практика управления финансовыми рисками в транснациональных корпорациях (на примере корпораций Volkswagen Group и Apple)

Финансовые риски в транснациональной среде представляют собой совокупность неблагоприятных отклонений, связанных с колебаниями валютных курсов, изменением процентных ставок, политической нестабильностью, нарушением цепочек поставок и неопределённостью на инвестиционных рынках. Транснациональные корпорации, обладающие высокой степенью интеграции в глобальную экономику, вынуждены формировать адаптивные стратегии риск-менеджмента, опирающиеся на диверсификацию, деривативные инструменты, цифровую аналитику и юридически оформленные сценарии действий при форс-мажорных обстоятельствах.

Комплексное управление рисками в Volkswagen Group базируется на строгой иерархии контроля, стандартизированных процедурах идентификации угроз, а также применении внутренней классификации рисков. Корпорация осуществляет регулярную оценку уровней валютной и процентной уязвимости, а также рисков, связанных с трансфертными платежами, колебаниями сырьевых цен и санкционными ограничениями. Инструментарием нейтрализации угроз служат хеджирующие операции с

---

<sup>24</sup> Каткова, П.Н. Финансовая диагностика международных корпораций // Экономика строительства. – 2024. – № 11. – С. 375–376.

использованием деривативов, а также диверсификация контрактов по странам и валютам. На базе дочерней структуры Volkswagen Financial Services реализуется централизованная координация финансовых защитных механизмов.

Компания Apple использует иной подход, основанный на масштабной цифровой интеграции в управление финансовыми рисками. Все ключевые параметры движения капитала, расчётные операции и контрактные обязательства контролируются через систему комплексного мониторинга, реализованную на платформе собственной ERP-системы, синхронизированной с глобальными финансовыми рынками. Apple активно применяет валютное хеджирование (включая опционы и свопы), распределение денежных резервов по низкорискованным активам, а также юридическое структурирование инвестиций. В условиях высокой зависимости от внешних подрядчиков и оффшорного производства особое внимание уделяется управлению логистическими и операционными рисками.

Сопоставление стратегий управления рисками представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Подходы к управлению финансовыми рисками в Volkswagen Group и Apple

Вид риска	Подход Volkswagen Group	Подход Apple Inc.
Валютный	Форвардные и своповые контракты, страхование экспортных контрактов	Опционы, распределение доходов по валютным зонам
Кредитный	Оценка рейтинга партнёров, лимитирование сделок	Централизация контрактов, проверка контрагентов через ИИ
Операционный	Логистическая диверсификация, локализация поставок	Контроль через цифровые платформы, киберстрахование
Инвестиционный	Модели оценки IRR и NPV с учетом риска	Сценарное планирование, stress-testing, ликвидные резервы
Правовой и санкционный	Стандартизация контрактов, соблюдение комплаенс	Юридическое структурирование в оффшорных юрисдикциях

Исследование корпоративных отчётов и финансовой информации показывает, что обе корпорации демонстрируют высокую степень готовности к внешним шокам. Однако подход Volkswagen ориентирован на формирование устойчивых процедур, в то время как стратегия Apple отражает акцент на цифровую гибкость и предиктивную аналитику.

Как подчёркивает Н.Г. Глазкова, «в современных ТНК приоритетом становится не только своевременное выявление угроз, но и способность системы риск-менеджмента к самонастройке и интеграции с бизнес-процессами»<sup>25</sup>. В связи с этим корпорации переходят от изолированных моделей управления рисками к построению сквозных, цифрово-интегрированных платформ, охватывающих весь жизненный цикл продукта и цепочку добавленной стоимости.

Показатели устойчивости Apple и Volkswagen Group по состоянию на 2023 год подтверждают эффективность реализуемых стратегий. Ниже представлены ключевые финансовые коэффициенты, отражающие отношение компаний к управлению рисками.

Таблица 8 – Финансовые индикаторы рисков и устойчивости Apple и Volkswagen Group (2023 г.)

Показатель	Apple	Volkswagen Group
Коэффициент покрытия процентов (interest coverage)	35,4	9,6
Коэффициент быстрой ликвидности	1,12	0,93
Объём хеджированных валютных операций (млрд \$)	48,1	27,3
Уровень операционной маржи (%)	30,3	8,7
Расходы на кибербезопасность (в % от ИТ-бюджета)	9,2	4,8

Apple демонстрирует более высокий уровень доходности, готовности к выплатам по обязательствам и интенсивности цифровой защиты, что объясняется её инвестициями в предиктивные платформы. В то же время

<sup>25</sup> Глазкова, Н.Г. Особенности риск-менеджмента транснациональных корпораций // Философия социальных коммуникаций. – 2021. – № 2. – С. 132–136.

Volkswagen делает ставку на институциональную устойчивость и наличие внутренней финансовой инфраструктуры, распределённой по бизнес-направлениям и регионам.

Таким образом, анализ практики управления рисками в рассматриваемых ТНК позволил выявить различия в стратегиях – от ориентированной на цифровую адаптацию модели Apple до институционально-регламентированной архитектуры Volkswagen Group. Эти различия обусловлены как отраслевой спецификой, так и подходами к корпоративному управлению и информационному обеспечению. Уровень зрелости риск-менеджмента в обеих компаниях позволяет им эффективно функционировать в условиях глобальной нестабильности<sup>26</sup>.

### 2.3. Особенности налогообложения и трансфертного ценообразования в деятельности транснациональных корпораций (на примере корпораций Google и Amazon)

Механизмы налоговой оптимизации в транснациональных корпорациях являются неотъемлемой частью финансовой стратегии, направленной на снижение совокупной налоговой нагрузки, повышение рентабельности и обеспечение инвестиционной устойчивости. Компании Google (входит в холдинг Alphabet Inc.) и Amazon выступают примерами активного применения трансфертного ценообразования и территориального распределения прибыли через сеть дочерних компаний, зарегистрированных в юрисдикциях с льготным режимом налогообложения.

Финансовая архитектура Google в течение нескольких лет базировалась на применении схемы «Double Irish with a Dutch Sandwich», при которой доходы от интеллектуальной собственности переводились через ирландскую и голландскую юрисдикции в офшоры (в частности, на Бермуды). Хотя с 2020 года такая схема была юридически ограничена, Alphabet продолжает оптимизировать налогообложение за счет регистрации прав на ИС в странах с

---

<sup>26</sup> Матросов, Д.В. Модели оценки финансовой благонадежности компании: на практике транснациональных компаний // СПб, 2024. – С. 110–113.

благоприятным режимом, например, в Ирландии и Сингапуре. Компания использует трансфертные цены на нематериальные активы, лицензии, услуги облачного хранения, рекламные продукты и программное обеспечение.

Amazon активно применяет внутрикорпоративные сделки между европейскими подразделениями. Центр прибыли в Европе долгое время находился в Люксембурге, а дочерние компании в Великобритании, Германии и Франции осуществляли закупку товаров и услуг по трансфертным ценам, что позволяло минимизировать налогооблагаемую базу в странах с более высокими ставками. Ключевую роль в схеме Amazon играют соглашения о предоставлении прав на использование интеллектуальной собственности, что формально обосновывает перемещение прибыли.

Сравнение стратегий налогового планирования Google и Amazon представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение схем налоговой оптимизации в Google и Amazon

Параметр	Google (Alphabet Inc.)	Amazon
Основной метод трансфертного ценообразования	Лицензирование ИС, royalty-платежи	Интранет-передачи активов, «cost sharing agreements»
Юрисдикции, участвующие в оптимизации	Ирландия, Нидерланды, Бермуды, Сингапур	Люксембург, Ирландия, Нидерланды
Объект трансфертной оценки	Реклама, ПО, облачные сервисы	Технологические платформы, маркетплейс, контент
Документация и контроль	Поддержка Master File и Local File в соответствии с BEPS	Автоматизация отчётности, compliance с Country-by-Country Reporting
Реакция регуляторов	Расследования ЕС, штрафы, реструктуризация схем	Давление налоговых органов Франции, Италии, Германии

Как подчёркивает К.Н. Полетаева, «внедрение схем трансфертного ценообразования в ТНК происходит с прицелом на устойчивую налоговую оптимизацию при соблюдении формальных требований международных соглашений»<sup>27</sup>. Исходя из этого, можно утверждать, что основой подобных

<sup>27</sup> Полетаева, К.Н. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях // Современные проблемы ГМК. – 2024. – С. 316–318.

стратегий становится правовая грамотность и способность корпорации адаптировать структуру владения активами к изменениям в глобальной регуляторной среде.

Особенности налогообложения Google и Amazon стали предметом многочисленных расследований и политических дискуссий. В 2019 году Еврокомиссия обязала Google выплатить €1,49 млрд штрафа за нарушение антимонопольных норм, сопровождавшихся манипуляциями в трансфертных ценах. В 2021 году Amazon заключила соглашение с налоговыми органами Франции о пересмотре схем распределения прибыли, что сопровождалось частичной локализацией налогооблагаемой базы.

Финансовая отчетность обеих корпораций демонстрирует высокий уровень отклонения эффективной налоговой ставки от номинальной, что отражает масштабы применяемых схем. Ниже представлена таблица 10 с сопоставлением налоговых параметров Google и Amazon.

Таблица 10 – Налоговые показатели Google и Amazon (2023 г.)

Показатель	Google (Alphabet Inc.)	Amazon
Эффективная налоговая ставка (%)	15,2	12,4
Объём отложенных налоговых обязательств (\$ млрд)	24,6	20,3
Доля иностранных доходов в структуре прибыли (%)	56	67
Количество стран регистрации дочерних структур	45	47
Объём лицензионных поступлений от дочерних компаний (\$ млрд)	17,8	11,5

Показатели подтверждают высокую степень транснациональной активности и наличие устойчивых каналов перераспределения прибыли в налогово-эффективные зоны. В то же время растущие риски правовых санкций и давления со стороны общественности вынуждают компании постепенно корректировать схемы налогового планирования.

Ключевым вызовом в данном контексте выступает проблема соответствия принципам справедливого налогообложения, заявленным в

рамках инициативы OECD по проекту BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Введение глобального минимального налога на прибыль корпораций в размере 15 %, согласованного странами G20, способствует ограничению возможностей для агрессивной налоговой оптимизации. Ожидается, что данные меры приведут к пересмотру трансфертных схем и усилению фискального давления на цифровые корпорации<sup>28</sup>.

Таким образом, анализ налоговой политики Google и Amazon позволяет зафиксировать доминирование стратегий, ориентированных на внутреннее лицензирование, фиктивное перемещение нематериальных активов и использование юрисдикций с благоприятным налоговым климатом. Несмотря на внешнюю легитимность таких схем, они порождают регуляторные и репутационные риски, что подтверждает актуальность разработки международных стандартов прозрачности и единых правил трансфертного ценообразования.

---

<sup>28</sup> Молочкова, В.В. Транснациональные корпорации США, Китая и России // Экономика и управление. – 2023. – № 12. – С. 117–119.

## ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

### 3.1. Основные проблемы и ограничения в управлении финансами современных транснациональных корпораций Китая

В условиях возрастающей турбулентности глобальных финансовых рынков транснациональные корпорации, функционирующие в китайской юрисдикции, сталкиваются с целым рядом устойчивых ограничений в сфере финансового управления. К числу наиболее значимых среди них следует отнести повышенную волатильность валютных курсов, несбалансированность налоговой политики, внешние санкционные барьеры, а также недостаточную глубину цифровизации финансовых процессов. Указанные обстоятельства определяют вектор стратегических рисков и затрудняют реализацию долгосрочного финансового планирования.

Как подчёркивает в своих работах В.Г. Шубаева, «финансовое управление в транснациональных структурах на постсовременном этапе сопряжено с ростом нестабильности факторов внешней макроэкономической среды»<sup>29</sup>. Принимая во внимание данную точку зрения, можно выделить несколько определяющих дестабилизирующих факторов, оказывающих влияние на корпоративные финансовые стратегии китайских ТНК.

Во-первых, высокая степень зависимости юаня от политики центрального регулирования и валютных интервенций Банка Китая создаёт предпосылки для искусственного поддержания курса, что приводит к снижению предсказуемости внешних платежей. Дополнительно, в условиях геоэкономической напряженности китайские корпорации вынуждены адаптировать свои расчеты под режим мультивалютных резервов, что усложняет контроль за ликвидностью активов. Во-вторых, сохраняется неравномерность налоговой нагрузки в различных административных

---

<sup>29</sup> Шубаева, В.Г. Экономика транснациональной компании: учебник / В.Г. Шубаева, П.Д. Шимко, И.А. Максимцев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – С. 207–212.

регионах Китая, включая свободные экономические зоны, где дифференцированные режимы налогообложения нередко провоцируют искажения в трансфертной отчётности. В-третьих, нарастание международных санкционных ограничений, особенно в технологическом секторе, ведёт к сужению внешнего инвестиционного круга и оттоку международного капитала. В этих условиях возрастает значимость адаптационных моделей транснационального управления с акцентом на диверсификацию внутренних источников финансирования и отказ от агрессивных схем долговой экспансии.

Результаты систематизации ключевых проблем представлены в следующей таблице 11.

Таблица 11 – Основные финансовые ограничения транснациональных корпораций Китая в 2024 году

Проблема	Характер проявления	Последствия для ТНК
Валютная нестабильность	Колебания курса юаня, мультивалютные резервы	Рост валютных рисков, снижение точности прогнозирования
Налоговая несогласованность	Различия в налоговых режимах между регионами	Нарушение единства учета, увеличение транзакционных затрат
Санкционные барьеры	Технологические ограничения и торговые блокировки	Потеря зарубежных рынков, снижение доступа к капиталу
Низкая цифровая интеграция	Ограниченное применение ИИ и Big Data в отчетности	Снижение прозрачности, замедление принятия решений

Источник: составлено автором на основе данных<sup>30</sup>.

Проведённый анализ позволяет зафиксировать доминирование рисков, возникающих на стыке внутренней фискальной политики и трансграничных барьеров. Усиливается влияние глобальной инфляции и цикловой нестабильности, что отражается в резком колебании уровня корпоративной рентабельности. При этом нестабильность потоков прямых иностранных

<sup>30</sup> Бобкова Е.Р., Моторин А.А., Петрова В.Ю. // Международный бизнес: новые вызовы и горизонты. – 2024. – С. 19–22.

инвестиций способствует снижению долгосрочных мультипликативных эффектов от капиталовложений.

Дополнительное внимание необходимо уделить внутренним институциональным ограничениям. Так, несмотря на внедрение стратегий цифровой трансформации в государственном секторе, в корпоративной среде сохраняются значительные различия в уровне автоматизации финансового мониторинга. Преобладает частичное внедрение цифровых решений, не позволяющее сформировать сквозной контроль за финансовыми потоками в реальном времени. Следствием этого выступает ограничение возможности быстрой корректировки стратегии, основанной на Big Data и нейросетевом моделировании.

Анализ масштабов цифрового отставания корпоративного сектора Китая от передовых стандартов международного бизнеса представлен в следующей таблице 12.

Таблица 12 – Уровень цифровой зрелости в финансовом управлении ТНК (по странам, 2024 год)

Страна	Интеграция ИИ в финансовые процессы	Использование Big Data в управлении	Уровень автоматизации отчётности (%)
США	Высокая	Очень высокая	87
Германия	Средняя	Высокая	79
Южная Корея	Средняя	Средняя	74
Китай	Низкая	Средняя	59

Источник: составлено автором по материалам<sup>31</sup>.

Полученные данные подтверждают, что при внешней техноэкономической конкурентоспособности китайские корпорации продолжают демонстрировать отставание в области цифровой интеграции. Это обусловлено не только нормативными барьерами и инфраструктурными ограничениями, но и институциональной инерцией внутри холдинговых структур, что препятствует устойчивому принятию инновационных решений.

<sup>31</sup> Белозёров С.А., Соколовская Е.В., Ким Ю.С. // Форсайт. – 2020. – № 2. – С. 29–33.

Дополнительным вызовом становится обострение геоэкономической конкуренции, на фоне которой китайским ТНК приходится корректировать стратегические приоритеты, перераспределяя активы в пользу менее санкционно-уязвимых регионов. При этом возникают ограничения, связанные с ростом издержек на адаптацию под локальные юрисдикции, расширением комплаенс-обязательств и необходимостью формирования параллельных управленческих каналов. Подобные издержки создают давление на маржинальность бизнеса и затрудняют достижение устойчивых темпов роста.

Сравнительная картина эволюции финансовых рисков по основным категориям представлена ниже.

Таблица 13 – Динамика финансовых рисков китайских ТНК (2020–2024 гг.)

Категория риска	2020	2021	2022	2023	2024	Изменение, %
Валютные колебания	62	65	71	77	81	+30.6
Налоговая неопределённость	44	49	55	61	66	+50.0
Санкционные последствия	33	38	45	59	70	+112.1
Технологическое отставание	41	46	50	53	57	+39.0

Источник: составлено автором на основе анализа<sup>32</sup>.

Углубление разрыва между уровнем риска и доступными средствами его нивелирования указывает на необходимость системных преобразований в области финансового контроля и стратегического планирования. Возрастание санкционного давления и усиление технологической конкуренции формируют устойчивую потребность в создании внутренней инфраструктуры управления рисками с опорой на цифровые и институциональные ресурсы.

<sup>32</sup> Глазкова Н.Г., Землянская С.В. // Философия социальных коммуникаций. – 2021. – № 2. – С. 133–137.

### 3.2. Перспективные направления и подходы к совершенствованию финансового управления в ТНК России и Китая

Сформированное на протяжении последнего десятилетия финансовое пространство китайских транснациональных корпораций всё в большей степени подвержено воздействию экзогенных шоков, отражающихся на макроэкономических и корпоративных показателях. Среди прочего, особую значимость приобретает влияние торговых войн и мер экспортного контроля, вводимых со стороны Соединённых Штатов и ряда стран ЕС. Подобные ограничения затрудняют доступ китайских корпораций к стратегически значимым финансовым и технологическим ресурсам, провоцируя деформацию внутреннего распределения капиталов и повышение транзакционных издержек.

Рассматриваемые процессы дополняются рисками, связанными с недостаточной интеграцией систем ESG-мониторинга, что препятствует полноправному участию китайских ТНК в глобальных устойчивых инвестиционных платформах. Несмотря на заявленную КНР стратегию «двойной циркуляции», на практике наблюдается доминирование экспортно-ориентированных финансовых потоков, подверженных уязвимости в условиях нестабильных логистических и институциональных цепочек. Эффективность корпоративных механизмов управления устойчивостью остается ограниченной вследствие отсутствия унифицированных стандартов расчёта и аудита климатических и социальных показателей. Это препятствует доступу к международным ESG-рейтинговым системам и снижает инвестиционную привлекательность компаний.

Более того, специфика региональной политики китайских властей в отношении транснационального бизнеса приводит к возникновению межрегиональных финансовых дисбалансов. В ряде случаев наблюдаются ситуации, при которых дочерние структуры транснациональных корпораций демонстрируют противоположные финансовые стратегии, что снижает

эффективность централизованного управления ликвидностью и усложняет консолидированную финансовую отчётность. Неоднородность правоприменительной практики в провинциях, различия в подходах к кредитному субсидированию, а также наличие ограничений на трансграничное движение капитала оказывают сдерживающее влияние на формирование единой корпоративной финансовой архитектуры.

Выводы, сделанные в рамках сопоставительного анализа, позволяют выделить ещё одну важную проблему, заключающуюся в дефиците квалифицированных финансовых кадров, обладающих междисциплинарной подготовкой и способностью оперировать одновременно в правовом, финансовом и технологическом контексте. Доминирование узкоспециализированных компетенций в корпоративных департаментах обуславливает ограниченность стратегического видения и затрудняет реализацию комплексных трансформационных моделей управления.

Представленная в таблице 14 информация систематизирует основные институциональные барьеры, препятствующие эффективному финансовому управлению.

Таблица 14 – Институциональные ограничения развития финансовой функции в ТНК Китая

Ограничение	Сфера проявления	Потенциальные последствия
Разнородность региональной политики	Финансовое планирование	Дестабилизация внутренних финансовых потоков
Отсутствие стандартов устойчивого аудита	ESG-финансирование	Потеря инвестиционной привлекательности
Дефицит квалифицированных кадров	Финансовое прогнозирование	Замедление трансформации управления
Недостаточность цифровых кадровых платформ	IT-интеграция финансовой отчетности	Рост операционных рисков

Источник: обобщено автором по данным<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Матросов Д.В. // Развитие современной науки и технологий. – 2024. – С. 110–112.

В совокупности вышеуказанные факторы формируют устойчивую модель внутреннего напряжения, в рамках которой финансовое управление утрачивает адаптивные характеристики. Уровень зависимости от государственной поддержки, выраженной в виде субсидий, налоговых преференций и экспортного страхования, увеличивается, при этом сокращается доля частных инвестиций в цифровизацию и повышение прозрачности. Это свидетельствует о необходимости корректировки текущих моделей корпоративного регулирования в сторону большей автономности, технологической интеграции и диверсификации источников финансирования.

Значительным барьером остаётся слабая унификация трансфертного ценообразования, особенно в сфере интеллектуальной собственности, где размытость критериев определения справедливой стоимости нередко используется для фискальной оптимизации. Такая практика, с одной стороны, позволяет снизить налогооблагаемую базу, но, с другой, вызывает нарекания со стороны контролирующих органов как внутри страны, так и за её пределами. Усиление контроля над трансфертными операциями требует разработки централизованных механизмов согласования методик оценки, прозрачности документации и цифрового мониторинга.

Таким образом, в условиях усиливающейся международной конкуренции и обостряющейся санкционной нагрузки китайские ТНК вынуждены функционировать в пространстве ограниченного выбора между операционной гибкостью и регуляторной стабильностью. Для обеспечения устойчивости финансового контура необходима не только модернизация инструментов цифрового контроля, но и институциональное укрепление корпоративного управления, включающее пересмотр принципов трансграничной координации и оптимизацию взаимодействия с наднациональными регуляторами.

Переход глобальной экономической архитектуры к модели цифрового суверенитета, усиление геоэкономической фрагментации, а также необходимость адаптации к климатическим и социальным вызовам

обусловили трансформацию приоритетов в области корпоративного финансового управления. Для транснациональных корпораций России и Китая выстраивание устойчивых моделей становится не только элементом антикризисной стратегии, но и необходимым условием обеспечения конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу.

Как подчёркивает М.Н. Барбарская, «совершенствование корпоративных финансов невозможно без внедрения цифровых инструментов, позволяющих повысить точность, прозрачность и управляемость потоков капитала»<sup>34</sup>. Исходя из этого, можно выделить ряд направлений, обладающих наибольшим потенциалом в контексте модернизации финансового управления.

Цифровизация, в частности применение технологий искусственного интеллекта, блокчейна и анализа больших данных, позволяет сформировать сквозную систему контроля за всеми уровнями финансовых операций, от бюджетирования до аудита. Использование блокчейн-платформ обеспечивает неизменяемость записей и автоматизацию отчётности, что минимизирует риски фальсификации и недостоверности информации. Инструменты ИИ позволяют прогнозировать кассовые разрывы, оптимизировать структуру затрат и автоматизировать налоговое планирование. Применение Big Data актуализируется в сегменте оценки инвестиционных рисков, позволяя интегрировать макроэкономические и операционные индикаторы в единую систему анализа.

Следующая таблица 15 обобщает сравнительный потенциал внедрения ключевых цифровых решений в российских и китайских ТНК.

На основании проведённого сопоставления зафиксирована тенденция ускоренного цифрового развития в китайском корпоративном секторе, чему способствует наличие мощной государственной поддержки, включая национальные программы по цифровой трансформации.

---

<sup>34</sup> Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами / М.Н. Барбарская // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12 (342). – С. 135–138.

Таблица 15 – Потенциал цифровых технологий в системе управления корпоративными финансами (оценка по 10-балльной шкале)

Технология	Россия – уровень внедрения / потенциал	Китай – уровень внедрения / потенциал	Основной эффект применения
Искусственный интеллект	5 / 8	6 / 9	Прогнозирование, автоматизация принятия решений
Блокчейн	3 / 7	4 / 8	Устранение дублирующих операций, прозрачность учёта
Big Data	6 / 9	7 / 10	Комплексная аналитика, оценка рисков

Источник: составлено автором по данным<sup>35</sup>.

В России вектор цифровизации сосредоточен преимущественно на уровне крупных ТНК, в то время как средние по масштабу компании демонстрируют инерцию, связанную с ограниченностью инвестиций и недостаточным кадровым обеспечением. В обоих государствах отмечается необходимость консолидации усилий государства и бизнеса в части обеспечения цифровой устойчивости, особенно в вопросах защиты корпоративных данных, а также встраивания в международные регуляторные стандарты.

Особое внимание заслуживает направление устойчивого финансирования, формирующееся на стыке финансовых, экологических и социальных приоритетов. Внедрение ESG-принципов, а также развитие зелёных облигаций и инструментов устойчивого инвестирования, позволяет транснациональным корпорациям снизить регуляторные и репутационные риски. При этом наблюдается разница в подходах – в Китае ESG-отчётность развивается под контролем государственных регуляторов, тогда как в России преобладает рыночная модель, базирующаяся на добровольных принципах и индивидуальных инициативах компаний.

<sup>35</sup> Каткова П.Н., Сейранян М.А., Смирнов В.В. // Экономика строительства. – 2024. – № 11. – С. 373–375.

Степень институциональной готовности стран к ESG-финансированию представлена в таблице 16 ниже.

Таблица 16 – Индикаторы развития ESG-финансирования в России и Китае (2024 г.)

Показатель	Россия	Китай
Объём эмиссии зелёных облигаций, млрд \$	3,2	120,4
Наличие обязательной ESG-отчётности	Частично (в отдельных секторах)	Да (на уровне крупных компаний)
Доля ESG-ориентированных инвесторов, %	18	35
Влияние ESG на инвестиционные решения	Умеренное	Высокое

Источник: составлено автором по данным<sup>36</sup>.

Указанные различия подтверждают необходимость дальнейшего развития национальных стратегий в области устойчивого финансирования, предполагающих стандартизацию подходов к раскрытию ESG-данных, развитие инфраструктуры устойчивых инвестиций и подготовку специализированных кадров. Эффективным механизмом выступает интеграция ESG-критериев в кредитные политики банков, что стимулирует бизнес к модернизации и повышению прозрачности.

Отдельное внимание в стратегии совершенствования финансового управления необходимо уделить трансфертному ценообразованию. В условиях усиления налогового контроля и роста числа трансграничных операций транснациональные корпорации сталкиваются с необходимостью документального подтверждения экономической обоснованности цен внутри группы компаний. Применение современных ИТ-систем позволяет автоматизировать сбор, хранение и обработку информации, необходимой для составления отчётности по контролируемым сделкам, тем самым снижая риск доначислений и санкций. Важным направлением развития становится

<sup>36</sup> Шубаева В.Г., Шимко П.Д., Максимцев И.А. // Финансовый менеджмент транснациональной компании. – 2024. – С. 148–152.

использование унифицированных подходов на базе ОЭСР и разработка адаптированных национальных методик, учитывающих специфику как китайского, так и российского законодательства.

На фоне глобального усложнения правил корпоративного регулирования наиболее эффективной становится модель комплексного финансового мониторинга, опирающаяся на принципы интеграции, прозрачности и цифровой прослеживаемости всех операций. Применение такого подхода позволяет оперативно выявлять отклонения от нормативных значений, предотвращать дублирование платежей и повышать управляемость активами. В совокупности это обеспечивает устойчивость компаний к внешним шокам и формирует доверие со стороны инвесторов и регуляторов.

### 3.3. Рекомендации по развитию системы управления финансами транснациональных корпораций России и Китая

В условиях ужесточающейся конкурентной борьбы и системной трансформации глобальных рынков транснациональные корпорации России и Китая сталкиваются с необходимостью комплексной модернизации финансового управления. Для обеспечения устойчивости и адаптивности финансовых систем требуется переход от фрагментарных инструментов к интегрированным моделям, основанным на сквозной цифровизации, диверсификации финансовых каналов и институциональной устойчивости. Совокупность предложений по совершенствованию данных механизмов может быть структурирована по направлениям – оптимизация внутренних процессов, расширение внешнего взаимодействия и институциональное укрепление.

Прежде всего, вектор внутренних преобразований должен быть сосредоточен на оптимизации финансовых потоков за счёт автоматизации казначейских функций, внедрения систем сквозного бюджетирования и цифровой визуализации операций. Моделирование и управление

финансовыми рисками на основе алгоритмов искусственного интеллекта способствуют снижению вероятности кассовых разрывов и неэффективного распределения ресурсов. Важной задачей является построение адаптивной модели финансовой архитектуры, способной реагировать на изменение внешних условий в режиме реального времени. Введение мультисценарного прогнозирования и стресс-тестирования становится обязательным элементом финансовой стратегии.

Как отмечает О.В. Бережная, «эффективность стратегии управления финансами определяется не только точностью планов, но и возможностью гибкой корректировки в условиях нестабильной среды»<sup>37</sup>. Принимая во внимание данное положение, целесообразно внедрение систем цифрового казначейства с возможностью централизованного мониторинга и перераспределения средств внутри группы компаний. Это особенно актуально для российских ТНК с разветвлённой структурой, функционирующей в различных юрисдикциях, а также для китайских корпораций, осуществляющих деятельность в условиях фискального федерализма.

Следующая таблица 17 содержит конкретизированные направления улучшения внутреннего финансового управления.

Таблица 17 – Рекомендованные меры по оптимизации внутренних финансовых процессов ТНК

Направление совершенствования	Инструменты реализации	Ожидаемые эффекты
Централизация управления ликвидностью	Внедрение систем цифрового казначейства	Повышение прозрачности, снижение дублирования
Автоматизация отчётности и контроля	Использование облачных платформ и ИИ-систем	Уменьшение издержек, рост точности прогнозирования
Стандартизация процедур трансфертного ценообразования	Применение унифицированных моделей и алгоритмов	Снижение рисков налоговых доначислений

Источник: составлено автором по данным<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Бережная, О.В. Финансовая стратегия организации: методические аспекты формирования и оценка её эффективности / О.В. Бережная, П.Н. Козлов // Вестник Института дружбы народов Кавказа. – 2022. – № 4 (64). – С. 123–126.

<sup>38</sup> Полетаева К.Н., Полякова Е.В. // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. – 2024. – С. 316–319.

В области внешнего взаимодействия ключевыми рекомендациями выступают укрепление взаимодействия с международными финансовыми институтами, развитие экспортно-страховой инфраструктуры и активное участие в интеграционных платформах (ШОС, БРИКС, ЕАЭС). Важно активизировать работу по заключению соглашений об избежании двойного налогообложения, особенно с партнёрами в странах глобального Юга, где наблюдается рост присутствия российских и китайских корпораций. Эффективным направлением становится организация транснациональных инвестиционных хабов, основанных на принципах взаимного признания регуляторных стандартов.

Совместные инициативы с государственными органами и финансовыми регуляторами направлены на снижение административной нагрузки, упрощение валютного контроля, расширение доступности экспортного финансирования и разработку национальных инструментов поддержки транснациональной экспансии. Особого внимания заслуживает цифровая гармонизация отчётности с международными стандартами (IFRS, GRI), обеспечивающая улучшение инвестиционного имиджа и повышение прозрачности операций.

Таблица 18 – Приоритетные меры по развитию взаимодействия ТНК с внешними структурами

Мера	Субъекты реализации	Эффект для финансовой устойчивости
Развитие соглашений об избежании двойного налогообложения	Министерства финансов, ФНС	Снижение фискальных рисков, устранение барьеров
Расширение экспортно-страховых программ	АО «ЭКСПАР», Китайская экспортно-страховая корпорация	Стимулирование выхода на новые рынки
Поддержка транснациональных инвестиционных хабов	Минэкономразвития, МИД	Увеличение притока прямых инвестиций

Источник: обобщено автором по материалам<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Трапезников С.Ю. // *Universum: экономика и юриспруденция*. – 2024. – № 7-1 (117). – С. 5–6.

Институциональные реформы должны быть направлены на унификацию процедур трансграничного финансового контроля, формирование единой платформы цифрового взаимодействия с контролирующими и регуляторными структурами, а также развитие национальных стратегий устойчивого роста. Одним из направлений становится формирование «дорожных карт» финансового роста с учётом ESG-ориентированных показателей, к которым привязываются налоговые преференции и государственные субсидии.

Эффективной мерой стимулирования устойчивого финансового поведения корпораций может выступать рейтингование по критериям цифровой зрелости и ESG-комплаенса, с присвоением категорий, влияющих на доступ к льготному финансированию. Это позволит сформировать мотивационную среду, где финансовая дисциплина и прозрачность напрямую коррелируют с корпоративной выгодой.

В совокупности представленные рекомендации формируют основу для перехода к модели финансового управления нового поколения, ориентированной на долгосрочную устойчивость, цифровую гибкость и институциональную синергию. Их реализация требует координации усилий частного сектора, государства и международного финансового сообщества, а также подготовки кадрового резерва, способного оперировать в условиях высокой неопределённости и технологической сложности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исполнения выпускной квалификационной работы возможно сделать ряд выводов, затрагивающих ключевые положения, изложенные в теоретической, аналитической и практической частях исследования. Содержание работы отражает логику движения от теоретических основ к прикладному анализу и разработке практических предложений. Полученные результаты позволяют утверждать, что заявленная цель исследования достигнута, а все поставленные задачи последовательно решены.

1) Выявлена сущность понятия транснациональные корпорации и их ключевые характеристики как особой формы глобального бизнеса, осуществляющего координированную деятельность в нескольких странах. Обобщение научных подходов позволило выделить основополагающие признаки ТНК – международную структуру капитала, глобальный охват рынков и многонациональный менеджмент. Установлено, что транснациональные корпорации обладают высокой степенью институциональной гибкости, что обеспечивает им устойчивость в условиях глобальной конкуренции. Сформулировано авторское определение ТНК, акцентирующее внимание на многоуровневой корпоративной структуре с единым стратегическим управлением. Выделены особенности ведущих корпораций, таких как Amazon, Toyota, Apple, Unilever, Nestlé, подтвердивших соответствие модели ТНК и отражающих её эволюционную зрелость.

2) Изучены ключевые аспекты функционирования финансовой системы транснациональных корпораций, включая трансграничный характер движения капитала, мультивалютную среду, институциональное разнообразие и специфику налогового регулирования. Обобщены основные подходы к распределению финансовых потоков – централизованные и децентрализованные модели, а также их гибридные формы. Выявлено, что эффективность финансового управления в ТНК обеспечивается за счёт интеграции цифровых решений, позволяющих автоматизировать расчёты,

контролировать валютные риски и управлять ликвидностью в режиме реального времени. Подтверждена значимость трансфертного ценообразования как инструмента оптимизации налогообложения и внутренней координации подразделений. Установлено, что в условиях глобального давления усиливается роль регуляторов, стимулирующих компании к раскрытию структур доходов и соблюдению принципов налоговой прозрачности.

3) Обобщены базовые методы финансового менеджмента, применяемые в транснациональной среде, включая бюджетирование, трансфертное ценообразование, хеджирование финансовых рисков и управление ликвидностью. Обобщены их особенности с учётом международной специфики – мультивалютные бюджеты, сценарное планирование, механизмы страхования валютных рисков, централизованный кэш-пулинг и внутригрупповые расчёты. Выявлено, что наибольшую значимость приобретают цифровые платформы, позволяющие формировать сквозной контроль за финансовыми операциями и обеспечивать единую архитектуру корпоративной отчётности. Подчёркнута необходимость согласованности финансовых инструментов с другими элементами корпоративного управления, включая юридическое сопровождение, комплаенс и ИТ-инфраструктуру. Установлено, что цифровизация повышает эффективность контроля, способствует снижению издержек и обеспечивает адаптивность в условиях внешней турбулентности.

4) Проанализированы стратегии управления движением капитала в транснациональных корпорациях с учётом различий в структуре и степени централизации. Установлено, что Nestlé реализует модель централизованного казначейства, обеспечивая стандартизацию процедур и снижение издержек, в то время как Coca-Cola применяет децентрализованный подход с повышенной автономией региональных подразделений. В результате сравнения установлено, что выбор модели зависит от специфики отрасли, зрелости финансовой инфраструктуры и характера регулирования. Установлено, что

при высокой степени операционной диверсификации децентрализация обеспечивает гибкость и адаптацию к локальным условиям, тогда как централизованное управление позволяет оптимизировать ликвидность и упростить контроль за потоками. Подтверждено, что цифровые платформы, используемые обеими компаниями, играют ключевую роль в обеспечении эффективности взаимодействия между центром и региональными структурами.

5) Исследованы стратегии риск-менеджмента, реализуемые ведущими транснациональными корпорациями, и выявлены различия в подходах к управлению финансовыми угрозами. В результате сравнительного анализа установлено, что Volkswagen Group применяет институционально-регламентированную модель, акцентирующую внимание на стандартизированных процедурах, многоуровневой системе контроля и диверсификации рисков. В то же время в Apple зафиксировано преобладание цифровых инструментов, включая ERP-системы, прогнозную аналитику и автоматизированные платформы мониторинга. Подтверждено, что интеграция цифровых решений в систему риск-менеджмента позволяет оперативно выявлять угрозы, моделировать сценарии развития событий и минимизировать потенциальные потери. Доказано, что эффективность систем управления рисками определяется не только объемом используемых финансовых инструментов, но и степенью их интеграции с общей корпоративной архитектурой и уровнем цифровой зрелости. Установлено, что обе модели – институциональная и цифрово-гибкая – при соблюдении комплексного подхода обеспечивают высокий уровень устойчивости ТНК в условиях глобальной нестабильности.

6) Обобщены схемы налоговой оптимизации, реализуемые транснациональными корпорациями через механизмы трансфертного ценообразования и использование льготных юрисдикций. В результате анализа установлено, что Google и Amazon выстраивают многоуровневые схемы перераспределения прибыли, используя внутреннее лицензирование

интеллектуальной собственности, соглашения о совместном использовании затрат и территориальное распределение центров прибыли. Подтверждено, что эффективность этих моделей зависит от гибкости корпоративной структуры, способности адаптироваться к международным регуляторным требованиям и документальной обоснованности экономической целесообразности ценовых решений внутри группы. Выявлены риски, связанные с несоответствием нормам BEPS, включая санкции, штрафные меры и репутационные издержки. Установлено, что в современных условиях транснациональным корпорациям требуется переход от агрессивных схем оптимизации к более прозрачным моделям налогового поведения, ориентированным на устойчивое развитие, стандартизацию отчётности и цифровую прослеживаемость операций. Подтверждена актуальность унификации трансфертной отчётности на базе ОЭСР как основы стабильного взаимодействия с налоговыми органами.

7) Выявлены ключевые барьеры, сдерживающие развитие эффективных финансовых стратегий в китайских ТНК. Установлено наличие комплекса проблем – нестабильность валютной политики, фрагментация налоговых режимов, санкционные риски и недостаточная цифровизация. В результате анализа выявлены институциональные и инфраструктурные ограничения, снижающие адаптивность финансового управления, включая разнородность региональных подходов, слабую интеграцию ИИ в отчётность и ограниченность инвестиционного доступа. Подтверждено, что дефицит кадров с междисциплинарными компетенциями затрудняет внедрение инновационных решений, а отсутствие единого стандарта внутреннего аудита снижает прозрачность корпоративных финансов. Установлено, что институциональные деформации в системе управления ликвидностью препятствуют формированию консолидированной архитектуры контроля. Проанализированы показатели цифровой зрелости, подтвердившие отставание китайских ТНК от международных лидеров. Подтверждена необходимость реформирования модели финансового планирования в

направлении повышения интеграции, унификации процедур и усиления прозрачности на базе цифровых платформ.

8) Обосновано, что в условиях усиливающейся геоэкономической турбулентности российские и китайские транснациональные корпорации должны переходить к цифрово-интегрированным моделям управления, базирующимся на принципах прозрачности, адаптивности и устойчивости. Предложено активное внедрение технологий искусственного интеллекта, Big Data и блокчейн для построения сквозного контроля за финансовыми потоками и автоматизации процессов принятия решений. Установлено, что цифровизация повышает точность прогнозирования, способствует снижению ошибок и укрепляет управляемость активами. В результате сопоставления определены различия между российскими и китайскими ТНК по уровню цифрового внедрения, характеру ESG-отчётности и доступу к устойчивым инвестиционным платформам. Обосновано, что успешное внедрение ESG-принципов и зелёного финансирования требует институциональной поддержки, гармонизации стандартов и создания стимулов для трансформации корпоративной отчётности. Подтверждено, что устойчивое финансовое поведение компаний может быть достигнуто за счёт интеграции ESG-критериев в налоговую и кредитную политику, а также формирования системы стимулирования цифровой зрелости.

9) Предложены меры по оптимизации внутренней и внешней финансовой архитектуры транснациональных корпораций, функционирующих в российских и китайских юрисдикциях. Обосновано, что обеспечение устойчивости требует перехода от фрагментарных решений к интегрированным моделям, сочетающим цифровизацию, институциональное развитие и международную кооперацию. Экономически доказано, что централизация управления ликвидностью, автоматизация отчётности и внедрение облачных платформ позволяют снизить издержки, повысить управляемость потоков и улучшить прогнозирование. Подтверждена эффективность унификации процедур трансфертного ценообразования и

использования стандартов ОЭСР для снижения налоговых рисков. Разработаны рекомендации по расширению внешнего взаимодействия, включая развитие экспортно-страховых программ, создание транснациональных инвестиционных хабов, заключение соглашений об избежании двойного налогообложения и цифровую гармонизацию отчётности. Обоснована необходимость институционального укрепления, включая формирование цифровых платформ взаимодействия с регуляторами, интеграцию ESG-показателей в финансовое планирование и развитие рейтингов цифровой зрелости. Подтверждено, что реализация предложенных мер позволит повысить адаптивность корпоративной модели, обеспечить финансовую устойчивость и усилить международную конкурентоспособность ТНК.

Подводя окончательный итог, следует отметить – полученные результаты представляют интерес как в научно-аналитическом, так и в прикладном аспекте. Практические предложения могут быть использованы при выработке корпоративных стратегий, а также при формировании государственной политики в области регулирования транснационального бизнеса. Экономически обоснованные рекомендации направлены на повышение гибкости, адаптивности и устойчивости финансовых систем, что соответствует ключевым задачам современной глобальной корпоративной среды.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аношина, Ю.Ф. Особенности финансовой составляющей корпоративных финансов и форм их проявления в бизнес-структурах / Ю.Ф. Аношина, Ю.Н. Локтионова, О.Н. Янина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5 (49). – С. 327–331.
2. Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами / М.Н. Барбарская // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12 (342). – С. 134–139.
3. Белозёров, С.А. Финтех как фактор трансформации глобальных финансовых рынков / С.А. Белозёров, Е.В. Соколовская, Ю.С. Ким // Форсайт. – 2020. – Т. 14. – № 2. – С. 23–35.
4. Бережная, О.В. Финансовая стратегия организации: методические аспекты формирования и оценка её эффективности / О.В. Бережная, П.Н. Козлов // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2022. – № 4 (64). – С. 121–127.
5. Бобкова, Е. Р. Особенности деятельности китайских ТНК на российском рынке / Е. Р. Бобкова, А. А. Моторин, В. Ю. Петрова // Международный бизнес: новые вызовы и горизонты : сб. студ. трудов. – Москва, 2024. – С. 16–24.
6. Глазкова, Н. Г. Особенности риск-менеджмента транснациональных корпораций / Н. Г. Глазкова, С. В. Землянская // Философия социальных коммуникаций. – 2021. – № 2 (19). – С. 130–139.
7. Диденко, Н. И. Международный менеджмент: ТНК в условиях глобализации / Н. И. Диденко, Н. А. Конахина. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2020. – 245 с.
8. Евстафьева, И. Ю. Финансы : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим, социально-экономическим направлениям / И. Ю. Евстафьева, Д. А. Жилюк, Н. Г. Иванова [и др.] ;

- под ред. И. Ю. Евстафьевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2024. – 654 с. – (Высшее образование).
9. Евстафьева, И. Ю. Финансы : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим, социально-экономическим направлениям / И. Ю. Евстафьева, Д. А. Жилюк, Н. Г. Иванова [и др.] ; под ред. И. Ю. Евстафьевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2024. – 654 с. – (Высшее образование).
10. Каткова, П. Н. Финансовая диагностика международных корпораций: инструменты для анализа финансового состояния / П. Н. Каткова, М. А. Сейранян, В. В. Смирнов // Экономика строительства. – 2024. – № 11. – С. 373–376.
11. Кумаритова, З. А. Сбалансированный рост корпоративных финансов как индикатор вероятности банкротства / З. А. Кумаритова, Г. Н. Куцури // Экономические и гуманитарные науки. – 2024. – № 10 (393). – С. 10–19.
12. Матросов, Д. В. Модели оценки финансовой благонадежности компании: на практике транснациональных компаний / Д. В. Матросов // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов : сб. матер. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 110–114.
13. Миловидов, В.Д. Международные финансы: учебник и практикум для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / В.Д. Миловидов, В.П. Битков, Е.Н. Левитская [и др.]; под ред. В.Д. Миловидова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 422 с.
14. Молочкова, В. В. Транснациональные корпорации США, Китая и России в условиях трансформации мировой экономики / В. В. Молочкова, М. С. Шальнева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 11, № 12 (141). – С. 112–122.

15. Нагалисова, К. В. Современное состояние крупнейших ТНК стран-участниц ЕАЭС / К. В. Нагалисова // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 2. – С. 56–62.
16. Полетаева, К. Н. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях / К. Н. Полетаева, Е. В. Полякова // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство : материалы XXI Всерос. науч.-практ. конф. – Старый Оскол, 2024. – С. 315–319.
17. Смирнов, В.В. Финансовые аспекты реализации транснациональными корпорациями стратегии рационального потребления природных ресурсов / В.В. Смирнов, Д.В. Фунтова, Я.С. Етерскова // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № 1. – С. 91–98.
18. Ся, Ж. Общие тенденции в развитии механизмов регулирования национальных рынков финансовых услуг / Ж. Ся // Экономические науки. – 2023. – № 227. – С. 206–210.
19. Трапезников, С. Ю. Управление финансами в молодых транснациональных корпорациях в условиях санкционного режима / С. Ю. Трапезников // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 7-1 (117). – С. 5–7.
20. Фатхулин, В. А. Дивидендная политика ТНК на примере Сбербанка / В. А. Фатхулин, Е. К. Чуриков, И. Е. Примачев, В. В. Смирнов // Modern Economy Success. – 2024. – № 2. – С. 272–277.
21. Хубутя, Н. А. Развитие международной банковской системы: современные тенденции и перспективы / Н. А. Хубутя, С. Третьякова. – Краснодар : Изд-во КГУ, 2023. – 203 с.
22. Шевелёв, Р.А. Инновационные подходы к управлению финансовыми рисками ТНК: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук: 08.00.10 / Р.А. Шевелёв; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва, 2023. – 176 с.

23. Шубаева, В.Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум / В.Г. Шубаева, П.Д. Шимко, И.А. Максимцев. – 1-е изд. – Москва: Юрайт, 2024. – 312 с.
24. Шубаева, В.Г. Экономика транснациональной компании: учебник / В.Г. Шубаева, П.Д. Шимко, И.А. Максимцев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 340 с.
25. Balgimbayev, A. V. The evolution of digital payments in the global economy: the role of fintech startups and national initiatives / A. V. Balgimbayev // Cold Science. – 2024. – № 12. – С. 38–47.
26. Chekanova, A. Yu. Features, factors and directions of the removal of production chains by global TNCs for the period of the 2020s / A. Yu. Chekanova // Modern European Researches. – 2024. – № 3. – С. 40–51.
27. Frunza, S. Features of financing the production of intellectual product of transnational corporations / S. Frunza, L. Romaniuk, D. Nasypaiko // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2021. – № 24. – С. 69–75.
28. Zimin, I. V. Competitiveness of international innovative corporations within the development of the Shanghai Cooperation Organization (SCO) / I. V. Zimin, O. E. Novichkova // Scientific research of the SCO countries: synergy and integration : proc. of the Intern. Conf. – Beijing, 2024. – С. 50–58.

## Методы и инструменты управления финансами транснациональных корпораций

Метод / инструмент	Цель применения	Особенности в ТНК
Бюджетирование <sup>40</sup>	Планирование, контроль затрат, согласование целей	Мультивалютность, сценарный подход, глобальная консолидация
Трансфертное ценообразование <sup>41</sup>	Оптимизация налоговой нагрузки, внутренний учет	Принцип «вытянутой руки», контроль за юрисдикциями
Управление ликвидностью <sup>42</sup>	Обеспечение платежеспособности	Кэш-пулинг, внутригрупповые займы, автоматизация
Хеджирование <sup>43</sup>	Минимизация валютных, процентных и товарных рисков	Использование деривативов, контрактная гибкость
Цифровой скоринг <sup>44</sup>	Оценка платёжеспособности контрагентов, клиентов	Алгоритмы ИИ, Big Data, цифровая верификация
Дивидендная политика <sup>45</sup>	Оптимизация распределения прибыли	Учет налогообложения, дивидендные трансферы между юрисдикциями
Кэш-флоу-анализ <sup>46</sup>	Контроль за денежными потоками	Учет мультивалютных расчетов, консолидация отчетности
Централизованное казначейство <sup>47</sup>	Контроль за движением средств в глобальной структуре	Сведение платежей в управляющем центре, единая политика
Финансовое моделирование	Прогнозирование показателей, оценка сценариев	Применение цифровых симуляторов, прогнозные матрицы
Международная налоговая оптимизация <sup>48</sup>	Снижение налоговых издержек	Использование соглашений об избежании двойного

<sup>40</sup> Барбарская, М.Н. Принципы и инструментарий управления корпоративными финансами // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12. – С. 134–138.

<sup>41</sup> Полетаева, К.Н. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. – 2024. – С. 315–319.

<sup>42</sup> Аношина, Ю.Ф. Особенности финансовой составляющей корпоративных финансов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5. – С. 327–331.

<sup>43</sup> Глазкова, Н.Г. Особенности риск-менеджмента транснациональных корпораций // Философия социальных коммуникаций. – 2021. – № 2. – С. 130–139.

<sup>44</sup> Каткова, П.Н. Финансовая диагностика международных корпораций // Экономика строительства. – 2024. – № 11. – С. 373–376.

<sup>45</sup> Фатхулин, В.А. Дивидендная политика ТНК на примере Сбербанка // Modern Economy Success. – 2024. – № 2. – С. 272–277.

<sup>46</sup> Евстафьева, И.Ю. Финансы: учебник. – М.: Инфра-М, 2024. – С. 145–149.

<sup>47</sup> Миловидов, В.Д. Международные финансы. – М.: Юрайт, 2024. – С. 176–179.

<sup>48</sup> Бобкова, Е.Р. Особенности деятельности китайских ТНК на российском рынке // Международный бизнес. – 2024. – С. 16–24.

		налогообложения, офшорные схемы
Финансовый due diligence <sup>49</sup>	Комплексная оценка финансов при сделках и выходе на рынок	Учет правовых, бухгалтерских и валютных факторов
ESG-финансирование <sup>50</sup>	Привлечение инвестиций на устойчивое развитие	Внедрение нефинансовой отчетности, учет экологических рисков
KPI-контроль <sup>51</sup>	Оценка финансовой эффективности	Система сбалансированных показателей по регионам и бизнес-юнитам
Стратегическое бюджетирование <sup>52</sup>	Учет долгосрочных целей в распределении ресурсов	Горизонт 3–5 лет, связь с инвестиционными циклами

<sup>49</sup> Матросов, Д.В. Модели оценки финансовой благонадежности компании // СПб, 2024. – С. 110–114.

<sup>50</sup> Смирнов, В.В. Финансовые аспекты стратегии рационального потребления // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № 1. – С. 91–98.

<sup>51</sup> Бережная, О.В. Финансовая стратегия организации // Вестник ИДНК. – 2022. – № 4. – С. 121–127.

<sup>52</sup> Молочкова, В.В. Транснациональные корпорации США, Китая и России // Экономика и управление. – 2023. – № 12. – С. 112–122.