

О. О. Шапурова,  
к. е. н., кафедра фінансів, менеджменту та банківської справи,  
економіко-гуманітарний факультет,  
ДВНЗ "Запорізький національний університет" в м. Мелітополі,  
директор ДВНЗ "Мелітопольський промислово-економічний коледж"

# СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

---

**У статті уточнено поняття "корпорації" та "транснаціональної корпорації", сформовано основні позитивні та негативні сторони транснаціональних корпорацій; досліджено основні стратегії транснаціональних корпорацій.**

**The main purpose of this article is to research concept of corporation and multinational corporation, the basic positive and negative sides of multinational corporations; investigational basic strategies of multinational corporations.**

---

## ВСТУП

Поступове залучення корпорацій до глобалізаційних процесів вимагає вирішення багатьох питань, від яких залежить не тільки їх економічне майбутнє, але, можливо, навіть і саме існування. Потрібно розуміти, що інтегруючись до світової економіки, кожна корпорація зазнає не тільки позитивні впливи, але й піддається певним загрозам. І чим слабшою є економіка, тим сильнішими є загрози. Тому усвідомлення національних економічних інтересів і врахування їх при формуванні основ як внутрішньої, так і зовнішньої економічної стратегії корпорації є запорукою оптимізації глобалізаційного впливу на майбутній розвиток інтеграційного об'єднання.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є формування основних стратегічних аспектів транснаціональних корпорацій в умовах розвитку інтеграційних процесів міжнародного бізнесу. Для розкриття мети статті вирішено наступні завдання:

- уточнено поняття "корпорації" та "транснаціональної корпорації";
- виділено основні найбільш потужні транснаціональні корпорації світу та сформовано основні позитивні та негативні їх впливи на економіку держав;
- розкрито сутність основних стратегій транснаціональних корпорацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Серед численних спроб тлумачення корпорації найбільш змістовними, на нашу думку, є наступні: "Корпорація — це поширена в країнах з розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, яка передбачає пайову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління у руках верхнього ешелону професійних управляючих, працюючих за наймом" [2, с. 10].

Корпорація — спільність людей (суб'єкт господарювання), організована на асоціативній формі власності, принципах взаємозв'язку і взаємовідповідальності членів об'єднання, викликаних загальним інтересом (одержання прибутку, доходу) і зумовлених правом, традиціями, глибиною психології, економічною культурою і моральністю [4, с. 11].

Корпорація — договірне господарське об'єднання, створене на основі загальних економічних інтересів виробничих працівників і акціонерів для одержання максимального прибутку від виробничої діяльності та інвестицій [3, с. 25].

До узагальнюючих характеристик корпорацій належать такі положення:

- 1) відділення власності від управління і обмежена відповідальність перед власниками її ресурсами, на відміну від товариств або індивідуальних підприємств, де зберігається необмежена відповідальність власників;

2) здатність укласти контракти і володіти власністю;

3) передача права власності, що забезпечує існування корпорацій за межами терміну життя її власників [4, с. 11].

Одним із видів корпорації є міжнародна корпорація або транснаціональна корпорація. Вона має більш глобальний характер і розгалужену систему міжнародних зв'язків, філій, представництв, підпорядкованих підприємств.

Міжнародна корпорація є, з одного боку, наслідком, а з іншого — причиною зростання міжнародної концентрації виробництва, а відтак, і розгортання процесу інтернаціоналізації. Виступаючи на сучасному етапі, очевидно, однією з найефективніших організаційних форм інтернаціоналізації господарського життя, вони перебувають у центрі історичного процесу інтегрування глобальної економіки.

Міжнародні корпорації останньої чверті ХХ століття є найважливішим елементом розвитку світової економіки і міжнародних економічних відносин. Їх бурхливий розвиток в останні десятиліття відбиває загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного розподілу праці

Міжнародні корпорації, з одного боку, є продуктом міжнародних економічних відносин, які швидко розвиваються; з іншого — самі є могутнім механізмом впливу на них. Активно впливаючи на міжнародні економічні відносини, міжнародні (транснаціональні) корпорації (ТНК) формують нові відносини, видозмінюють їх форми.

Під визначенням ТНК розуміються підприємства (фінансово-промислові об'єднання), яким належать комплекси чи виробництва, що контролюють діяльність компаній, розташованих за межами країни базування, мають велику мережу філій і відділень у різних країнах, займають лідируючі положення у виробництві і реалізації того чи іншого товару [5].

Відповідно до відомого журналу Forbes у 20 найбільш потужних ТНК світу входять: JPMorgan Chase, HSBC Holdings, General Electric, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, PetroChina, ICBC, Petrobras-

Таблиця 1. Найпотужніші ТНК світу

Ранг	Компанія	Країна	Реалізація, млрд \$	Прибуток, млрд \$	Активи, млрд \$	Ринкова вартість, млрд \$
1	JPMorgan Chase	United States	115,5	17,4	2,117.6	182,2
2	HSBC Holdings	United Kingdom	103,3	13,3	2,467.9	186,5
3	General Electric	United States	150,2	11,6	751,2	216,2
4	ExxonMobil	United States	341,6	30,5	302,5	407,2
5	Royal Dutch Shell	Netherlands	369,1	20,1	317,2	212,9
6	PetroChina	China	222,3	21,2	251,3	320,8
7	ICBC	China	69,2	18,8	1,723.5	239,5
8	Petrobras-Petroleo Brasil	Brazil	121,3	21,2	313,2	238,8
9	Berkshire Hathaway	United States	136,2	13	372,2	211
10	Citigroup	United States	111,5	10,6	1,913.9	132,8
11	BNP Paribas	France	130,4	10,5	2,680.7	88
12	Wells Fargo	United States	93,2	12,4	1,258.1	170,6
13	Banco Santander	Spain	109,7	12,8	1,570.6	94,7
14	AT&T	United States	124,3	19,9	268,5	168,2
15	Gazprom	Russia	98,7	25,7	275,9	172,9
16	Chevron	United States	189,6	19	184,8	200,6
17	China Construction Bank	China	58,2	15,6	1,408	224,8
18	Wal-Mart Stores	United States	421,8	16,4	180,7	187,3
19	Total	France	188,1	14,2	192,8	138
20	Allianz	Germany	142,9	6,7	838,4	62,7

\* складено на основі [6].

Таблиця 2. Найбільші ТНК нафтогазової промисловості

Ранг	Компанія	Країна	Реалізація, млрд \$	Прибуток, млрд \$	Активи, млрд \$	Ринкова вартість, млрд \$
1	ExxonMobil	United States	341.6	30.5	302.5	407.2
2	Royal Dutch Shell	Netherlands	369.1	20.1	317.2	212.9
3	PetroChina	China	222.3	21.2	251.3	320.8
4	Petrobras-Petróleo Brasil	Brazil	121.3	21.2	313.2	238.8
5	Gazprom	Russia	98.7	25.7	275.9	172.9
6	Chevron	United States	189.6	19	184.8	200.6
7	Total	France	188.1	14.2	192.8	138
8	ConocoPhillips	United States	175.8	11.4	156.3	109.1
9	Sinopec-China Petroleum	China	284.8	10.9	148.7	107.7
10	ENI	Italy	130.5	8.4	176.1	96.8

\* складено на основі [6].

Petroleo Brasil, Berkshire Hathaway, Citigroup, BNP Paribas, Wells Fargo, Banco Santander, AT&T, Gazprom, Chevron, China Construction Bank, Wal-Mart Stores, Total, Allianz. Основні показники ТНК наведено в табл.

1.

Таблиця 3. Лідируючі ТНК банківської сфери

Ранг	Компанія	Країна	Реалізація, млрд \$	Прибуток, млрд \$	Активи, млрд \$	Ринкова вартість, млрд \$
1	JPMorgan Chase	United States	115.5	17.4	2,117.6	182.2
2	HSBC Holdings	United Kingdom	103.3	13.3	2,467.9	186.5
3	ICBC	China	69.2	18.8	1,723.5	239.5
4	Citigroup	United States	111.5	10.6	1,913.9	132.8
5	BNP Paribas	France	130.4	10.5	2,680.7	88
6	Wells Fargo	United States	93.2	12.4	1,258.1	170.6
7	Banco Santander	Spain	109.7	12.8	1,570.6	94.7
8	Bank of China	China	49.4	11.9	1,277.8	143
9	Barclays	United Kingdom	63.9	5.6	2,328.3	58.3
10	Société Générale	France	85.4	5.3	1,518.7	46.9

\* складено на основі [6]

**Таблиця 4. ТНК металургійної промисловості світу**

Ранг	Компанія	Країна	Реалізація, млрд \$	Прибуток, млрд \$	Активи, млрд \$	Ринкова вартість, млрд \$
1	ArcelorMittal	Luxembourg	78	2.9	130.9	53.6
2	Posco	South Korea	31.6	2.8	43	34.9
3	Baoshan Iron & Steel	China	29.9	1.9	32.1	18.8
4	JFE Holdings	Japan	30.4	488.5 М	41.4	18.7
5	Steel Authority of India	India	9	1.5	15.7	14.2
6	Nippon Steel	Japan	37.3	-123.4 М	53.2	23.3
7	CSN-Cia Siderurgica	Brazil	6.3	1.5	16.3	22.6
8	Citic Pacific	Hong Kong-China	9.1	1.1	24.7	9.8
9	Usiminas	Brazil	7.8	946.9 М	18.9	15.2
10	China Steel	Taiwan	7.8	612.8 М	14.6	15.3

\* складено на основі [6].

**Таблиця 5. Найпотужніші ТНК автомобілебудівної промисловості світу**

Ранг	Компанія	Країна	Реалізація, млрд \$	Прибуток, млрд \$	Активи, млрд \$	Ринкова вартість, млрд \$
1	Volkswagen Group	Germany	168.3	9.1	267.5	70.3
2	Daimler	Germany	130.9	6	178.7	70.5
3	Ford Motor	United States	129	6.6	164.7	54.3
4	Toyota Motor	Japan	202.8	2.2	323.5	137.8
5	General Motors	United States	135.6	6.2	138.9	49.8
6	BMW Group	Germany	80.2	4.3	146.1	51
7	Honda Motor	Japan	91.8	2.9	122.2	73.2
8	Hyundai Motor	South Korea	78.5	2.6	87.6	35.8
9	Renault	France	52.2	4.6	93.1	16.7
10	Volvo Group	Sweden	39.4	1.6	45.5	34.8

складено на основі [6].

Найбільші ТНК нафтогазової промисловості: ExxonMobil, Royal Dutch Shell, PetroChina, Petrobras-Petroleo Brasil, Gazprom, Chevron, Total, ConocoPhillips, Sinopec-China Petroleum. Основні показники наведених компаній наведено в табл. 2.

Основні лідируючі ТНК банківської сфери: JPMorgan Chase, HSBC Holdings, ICBC, Citigroup, BNP Paribas, Wells Fargo, Banco Santander, Bank of China, Barclays, Societe Generale.

Лідируючі ТНК у виробництві та реалізації металургійної промисловості світу є: ArcelorMittal, Posco, Baoshan Iron & Steel, JFE Holdings, Steel Authority of India, Nippon Steel, CSN-Cia Siderurgica, Citic Pacific, Usiminas, China Steel. Основні показники вищезгаданих ТНК наведено в табл. 4.

Найпотужніші ТНК автомобілебудівної промисловості світу: Volkswagen Group, Daimler, Ford Motor, Toyota Motor, General Motors, BMW Group, Honda Motor, Hyundai Motor, Renault, Volvo Group. Основні показники наведених ТНК наведено в табл. 5.

Найбільш прийнята в літературі є типізація стратегій фірм в міжнародній конкуренції, виконана К. Бартлеттом і С. Гошал в їх монографії "Управління через межі" [1]. Ці автори виокремили 4 типи базових міжнародних стратегій багатонаціональних компаній: інтернаціональну (international strategy), багатокраїнну (multidomestic strategy), глобальну (global strategy) і транснаціональну стратегію (transnational strategy). Зазначимо, що в літературі з цієї теми частіше вказують на два типи стратегій: багатонаціональну (або багатокраїнну) і глобальну. Підхід же Бартлетта і Гошал дає нам більш деталізовані типи стратегій.

Кожен тип стратегії визначається по відношенню до двох параметрів конкурентних сил: цінової конкуренції і конкуренції національної адаптованості (тобто пристосування продукту і прийомів маркетингу до національних умов). Проходження фірмою тієї або іншої стратегії є чинником галузі і типу конкуренції, властивий цій галузі.

Інтернаціональна стратегія ТНК — це стратегія першого етапу закордонного інвестування — розміщення систем збуту і просування продукту або його виробництва на зарубіжних ринках. При цьому фірма переміщає за кордон свої відмінні, розвинені на своєму внутрішньому ринку, компетенції, подібних яким немає у національних або інших іноземних конкурентів, що дає фірмі можливість отримувати цінову премію. Фірма прагне розвивати виробництво і збутові мережі на всіх важливих ринках, використовуючи ті ж прийоми, що і на своєму внутрішньому ринку.

Таким чином, фірма витягує максимальні доходи від своєї диференціації. Як правило, переваги

такої стратегії зберігаються недовго, оскільки інші фірми імітують нововведення, і конкуренція по даному продукту зростає, що примушує фірму переходити до інших стратегій залежно від галузі і продукту. Більшість американських фірм в 50—60-х роках, розповсюджуючись за кордон, мали саме інтернаціональну стратегію.

Багатокраїнна стратегія полягає в пристосуванні стратегічного підходу до умов кожної країни, де діє фірма. Дана стратегія зумовлюється істотними національними відмінностями в культурному, економічному і політичному середовищах різних країн і в потребах покупців та їх звичках. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, розробку приватних стратегій, відповідних умовам країни, за мінімальної координації або навіть її відсутності усередині ТНК як цілого. Така стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни. У таких галузях відносно слабка цінова конкуренція і сильна конкуренція національної адаптивності. У цьому випадку не існує світового ринку, а є набір самостійних національних ринків.

Досягнуті на одному національному ринку конкурентні переваги обмежуються його межами і не можуть бути перенесені в інші країни, де діє фірма. Для кожної країни доводиться розробляти власну стратегію.

Глобальна стратегія фірм має місце, коли ціни і конкурентні умови національних ринків тісно пов'язані між собою. У цьому випадку є сенс говорити про світовий, або глобальний, ринок: конкурентна позиція фірми на одному національному ринку значно впливає на її позиції на іншо-

му. У галузях з глобальною конкуренцією продукція має тяжіння до стандартизації та уніфікації, а основна боротьба розгортається за цінову (і означає, витратну) ефективність. В умовах глобальної конкуренції лідерство фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках, але особливо необхідно завоювати перевагу в стратегічно важливих країнах, де ємність ринку найбільша й існує розвинена інфраструктура. Саме на стратегічних ринках конкуренція досягає найбільшої гостроти. Глобальна стратегія одноманітніша в різних країнах і дозволяє фірмі концентруватися на забезпеченні конкурентної переваги як над міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами. Якщо відмінності між країнами невеликі і можуть бути враховані при розробці глобальної стратегії, то вона є переважною, оскільки дає можливість об'єднати зусилля фірми по забезпеченню конкурентної переваги на світовому ринку за рахунок низьких витрат або диференціації.

Транснаціональна стратегія. В останнє десятиліття багато галузей перейшли до найбільш складного для фірм типу конкуренції з рисами як глобальної, так і багатокраїнної конкуренції — транснаціональної стратегії. Це ставить фірмам суперечливі вимоги: вони повинні, з одного боку, бути ефективними у витратах і цінах, з іншого боку, забезпечувати пристосованість продукції і системи маркетингу до національних умов.

Перехід до такого типу стратегій і конкуренції здійснюється двома шляхами. Перший полягає в зміні переваг споживачів у глобальних галузях від стандартизованої масової продукції до диференційованої. Другий шлях полягає в посиленні цінової конкуренції в багатокраїнних галузях. Реалізувати його допомагає вдосконалення організаційної структури фірми, форм контролю (особливо роль при цьому відводиться корпоративній культурі), підвищення ролі інноваційності і ефекту глобального навчання. Останній полягає в тому, що будь-яке нове знання про поліпшення (продукту, функціональної системи, способів обслуговування ринків і таке ін.) безперешкодно поступає у всі підрозділи компанії, де б вони не знаходилися і, найголовніше, можуть бути прийнятні і реалізовані.

Жодна стратегія не є раз і назавжди властивою ТНК. Компанії переглядають і змінюють свої стратегії у міру зміни конкурентних умов у тих галузях, де вони діють, у міру здійснення географічної і галузевої диверсифікації. Багатогалузева фірма може мати декілька стратегій для умов відповідних галузей і географічних ринків. Зазначимо, що сьогодні конкурентні зміни відбуваються набагато швидше, ніж раніше, що вимагає від керівництва ТНК постійної готовності до перегляду існуючих стратегій і залежних від них організаційних структур, систем координації і контролю.

Враховуючи тенденцію до стрімкого розвитку ТНК у світовій економіці, потрібно зазначити, що діяльність ТНК має як позитивні, так і негативні наслідки.

До позитивних слід віднести: зміцнення ресурсної і виробничої бази країн, в яких ТНК здійснюють свою діяльність; розширення експортних можливостей; сприяння реструктуризації економіки країн-реципієнтів; поширення передових технологій; поглиблення міжнародного поділу праці; посилення процесів інтернаціоналізації і глобалізації.

А негативними наслідками діяльності ТНК є те, що: вони передають слаборозвиненим країнам невідповідні їхньому

рівню розвитку технології з жорсткими обмеженнями на продаж; відбувається централізація і контроль основних функцій ТНК із країн приналежності, тим самим закріплюється неокolonіальна залежність слаборозвинених країн; якщо країна намагається жорстко регулювати діяльність ТНК, останні просто покидають її і переміщуються туди, де регулювання м'якше; важлива інформація про різні країни поширюється на міжнародному рівні глобальними розвідувальними мережами ТНК; вони зневажають інтереси місцевих робітників, оскільки їхня діяльність має глобальний характер; ТНК уникають сплати податків шляхом внутрішнього переливу капіталу в країни з нижчим рівнем оподаткування; встановлюючи штучні ціни, ТНК підривають спроби країн управляти власною економікою.

Незважаючи на стрімкий ріст ТНК, їхня діяльність породжує певні проблеми (суперечності). Суперечності між ТНК і країнами базування головної компанії виникають тому, що:

— створюючи виробництво за кордоном, ТНК переносять туди частину робочих місць, які не можуть бути зайняті трудящими країни базування;

— створюючи зарубіжні філіали, ТНК виводять з під оподаткування частину прибутку, а отже, зменшують можливість поповнення бюджету і фінансування суспільно важливих програм у країні базування.

## ВИСНОВКИ

ТНК перетворились на головну силу ринкового виробництва і міжнародного поділу праці, на домінуючий чинник світової економіки і міжнародних економічних відносин. Їхня здатність гнучко пристосовувати механізм інвестиційної діяльності, організаційні методи і засоби до змін, що відбуваються в національній і світовій економіці, перетворили їх в глобальні господарчі структури, що розглядають світове господарство як сферу застосування свого капіталу. У правових аспектах ТНК поступаються державам, але, враховуючи тенденції зрощування політики і бізнесу, можливість лобювання інтересів і впливу на політичні рішення, ТНК трансформуються у вагомий суб'єкт міжнародних відносин, інтереси яких будуть формувати геополітичну структуру світу у майбутньому.

### Література:

1. Bartlett C. Managing across borders: The transnational Solution / C. Bartlett, S. Ghoshal. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. — 450 p.
  2. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник / Євтушевський В.А. — К.: Знання, 2006. — 406 с.
  3. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / Євтушевський В.А., Ковальська К.В. — К.: Знання, 2007. — 287 с.
  4. Мороз О.В. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: монографія / Мороз О.В., Карачина Н.П. — Вінниця, 2005. — 176 с.
  5. Сорока І.Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №9. — С. 35—41.
  6. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.forbes.com/> - Сайт журналу Forbes.
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2011 р.*