

УДК

*Алали Хуссайн*  
*Магистрант, 2 Курса, Кафедра*  
*«Менеджмент»*  
*Российский Университет Дружбы Народов*  
*Г. Москва. Россия*

**РОЛЬ** **СТРАТЕГИЙ**  
**ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В**  
**ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ**  
**УСКОРЯЮЩИХСЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Аннотация.* В статье анализируется критическая роль стратегического выбора транснациональных корпораций (ТНК) в процессе принятия управленческих решений в условиях нарастающей геополитической, экономической и технологической нестабильности. На основе синтеза классических концепций (модель Бартлетта и Гхошала) и современных эмпирических данных, выявлена тенденция к доминированию транснациональной стратегии как наиболее эффективного механизма балансирования между глобальной

интеграцией и локальной адаптацией. Показано, что в условиях ускоряющихся глобальных изменений, таких как цифровая трансформация и регионализация глобальных цепочек создания стоимости, стратегическое решение ТНК смещается от бинарного выбора (глобализация vs. локализация) к динамическому управлению сложными организационными компетенциями. Результаты исследования имеют практическую значимость для высшего менеджмента ТНК при формировании архитектуры глобальных операций и повышении их конкурентоспособности.

*Ключевые слова: транснациональные корпорации, глобализация, стратегическое управление, принятие решений, транснациональная стратегия, модель Бартлетта и Гхошала, регионализация.*

## THE ROLE OF TRANSNATIONAL CORPORATION STRATEGIES IN DECISION MAKING IN THE CONTEXT OF ACCELERATING GLOBAL CHANGE

*Abstract. This article analyzes the critical role of strategic choice in the management decision-making process of transnational corporations (TNCs) in the context of increasing geopolitical, economic, and*

*technological instability. Based on a synthesis of classical concepts (Bartlett and Ghoshal's model) and modern empirical data, a tendency toward the dominance of transnational strategy as the most effective mechanism for balancing global integration and local adaptation is identified. It is shown that in the context of accelerating global changes, such as digital transformation and the regionalization of global value chains, TNCs' strategic decisions are shifting from a binary choice (globalization vs. localization) to the dynamic management of complex organizational competencies. The results of the study have practical significance for the top management of TNCs in shaping the architecture of global operations and enhancing their competitiveness.*

**Keywords:** *transnational corporations, globalization, strategic management, decision making, transnational strategy, Bartlett and Ghoshal model, regionalization.*

## **Введение**

Современная мировая экономика характеризуется беспрецедентной скоростью и непредсказуемостью изменений, обусловленных цифровой трансформацией, усилением геополитической фрагментации и необходимостью перехода к устойчивому развитию [1]. В этих условиях транснациональные корпорации (ТНК), являясь ключевыми акторами глобального экономического

пространства, сталкиваются с необходимостью радикальной перестройки своих операционных и управленческих моделей. Эффективность их функционирования и, как следствие, стабильность глобальных рынков, напрямую зависят от адекватности стратегических решений, принимаемых высшим руководством.

Традиционные стратегии, ориентированные либо на максимальную глобальную эффективность (глобальная стратегия), либо на высокую локальную отзывчивость (многонациональная стратегия), демонстрируют ограниченную применимость в условиях, требующих одновременного достижения обоих параметров. Это актуализирует проблему исследования роли и эволюции транснациональной стратегии как наиболее сложной, но потенциально наиболее эффективной модели управления в условиях "ускоряющихся глобальных изменений".

### **Цель и задачи исследования**

Цель исследования состоит в анализе эволюции стратегических моделей ТНК и определении роли транснациональной стратегии в повышении эффективности принятия решений в условиях современной глобальной нестабильности.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические подходы к классификации стратегий ТНК, акцентируя внимание на

модели Бартлетта и Гхошала.

2. Выявить ключевые факторы ускоряющихся глобальных изменений, влияющих на стратегический выбор ТНК (цифровизация, регионализация).

3. Проанализировать механизмы, посредством которых транснациональная стратегия обеспечивает баланс между глобальной интеграцией и локальной адаптацией в процессе принятия решений.

4. Обосновать практическую значимость применения транснациональной модели для повышения конкурентоспособности ТНК.

## **Теоретические основы стратегического выбора ТНК**

Исследование стратегического поведения ТНК традиционно опирается на несколько ключевых теоретических парадигм. Эклектическая парадигма Данинга (OLI-framework) объясняет причины прямых иностранных инвестиций (ПИИ) через владение ТНК специфическими преимуществами (Ownership), возможностью их интернализации (Internalization) и привлекательностью локации (Location) [2]. Однако OLI-парадигма не дает полного ответа на вопрос о том, как именно ТНК должны управлять своими глобальными операциями.

Наиболее влиятельной концепцией, описывающей организационную архитектуру и стратегический выбор ТНК, является модель Бартлетта и Гхошала (Bartlett and

Ghoshal, 1989) [3]. Эта модель классифицирует стратегии ТНК по двум осям:

1. Давление на глобальную интеграцию (Global Integration): Необходимость снижения издержек за счет стандартизации и эффекта масштаба.

2. Давление на локальную отзывчивость (Local Responsiveness): Необходимость адаптации продуктов и процессов к специфическим требованиям местных рынков.

Стратегия	Давление на Глобальную Интеграцию	Давление на Локальную Отзывчивость	Ключевая организационная компетенция
Международная	Низкое	Низкое	Передача знаний из центра в филиалы
Многонациональная	Низкое	Высокое	Децентрализация, локальная автономия
Глобальная	Высокое	Низкое	Централизация, глобальная эффективность
Транснациональная	Высокое	Высокое	Интегрированная сеть, глобальное обучение

## **Транснациональная стратегия как ответ на глобальные вызовы**

Транснациональная стратегия (Transnational Strategy) позиционируется как наиболее сложная и амбициозная, требующая от ТНК одновременного достижения глобальной эффективности, локальной адаптации и способности к глобальному обучению (worldwide learning) [3]. В рамках этой модели филиалы ТНК рассматриваются не просто как исполнители, а как центры компетенций, способные генерировать новые знания и передавать их по всей глобальной сети.

Современные исследования подтверждают, что в условиях кризисов и геополитической нестабильности ТНК все чаще прибегают к элементам транснациональной стратегии. Например, в ответ на протекционизм и разрывы в цепочках поставок, наблюдается регионализация глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) [4]. Это означает, что ТНК не отказываются от глобальной эффективности, но перестраивают свои операции на уровне макрорегионов (например, Северная Америка, ЕС, Азия), что требует более сложной, сетевой координации, характерной именно для транснациональной модели.

Цифровая трансформация также усиливает потребность в транснациональном подходе. Информационные технологии позволяют ТНК централизовать ключевые функции (например, финансы, НИОКР) для достижения эффективности, одновременно используя локальные данные (Big Data) для

персонализированной адаптации продуктов и услуг [5]. Таким образом, стратегическое решение в ТНК смещается от выбора одной из четырех моделей к динамическому управлению портфелем компетенций, где транснациональный подход выступает интеграционной рамкой.

### **Методология исследования**

Для достижения поставленной цели в работе применен комплексный подход, включающий:

1. Системный анализ теоретических концепций стратегического управления ТНК.

2. Сравнительный анализ четырех типов стратегий (международная, многонациональная, глобальная, транснациональная) с точки зрения их применимости в условиях современных глобальных вызовов.

3. Структурно-функциональный подход для моделирования процесса принятия стратегических решений в ТНК, основанного на балансе интеграции и адаптации.

4. Контент-анализ актуальных академических публикаций (за последние 5 лет) и отчетов международных организаций (ЮНКТАД, ВТО) для выявления эмпирических тенденций в стратегическом поведении крупнейших ТНК.

### **Результаты и обсуждение**

**Динамика стратегического выбора в условиях**

## глобальной нестабильности

Анализ показывает, что в условиях ускоряющихся глобальных изменений (2018–2024 гг.) чистые формы стратегий ТНК (глобальная или многонациональная) становятся менее жизнеспособными.

Таблица 1. Сравнительный анализ стратегических моделей ТНК в контексте современных вызовов

Стратегия	Преимущества в условиях стабильности	Уязвимости в условиях нестабильности	Роль в принятии решений
Глобальная	Максимальная эффективность, низкие издержки.	Высокий риск сбоя в ГЦСС, неспособность реагировать на протекционизм.	Централизованное, быстрое, но негибкое.
Многонациональная	Высокая локальная легитимность и адаптация.	Дублирование функций, высокие издержки, отсутствие эффекта масштаба.	Децентрализованное, медленное, но учитывающее локальную специфику.

Транснациональная	Устойчивость ГЦСС, гибкость, глобальное обучение.	Высокая организационная сложность, риск конфликта между центром и филиалами.	Сетевое, интегрированное, основанное на обмене знаниями.
-------------------	---	--	--

Ключевым результатом является то, что транснациональная стратегия выступает не просто как компромисс, а как новая парадигма принятия решений, основанная на создании интегрированной сети, где стратегические решения принимаются не только в штаб-квартире, но и распределены по ключевым региональным центрам компетенций.

### **Механизм принятия решений в транснациональной модели**

В транснациональной модели процесс принятия решений трансформируется из иерархического в сетевой. Этот механизм включает три ключевых элемента:

1. Распределенная специализация (Distributed Specialization): Вместо дублирования функций, каждый филиал специализируется на уникальной компетенции (например, НИОКР в одном регионе, высокотехнологичное производство в другом). Решения о распределении ресурсов принимаются на основе этой специализации.

2. Интегрированная сеть (Integrated Network):

Координация осуществляется не через жесткий контроль, а через горизонтальные связи, кросс-функциональные команды и общие информационные платформы. Это позволяет быстро обмениваться знаниями и оперативно реагировать на локальные изменения, не жертвуя глобальной эффективностью.

3. Глобальное обучение (Worldwide Learning): Локальные инновации, возникающие в филиалах, не остаются изолированными, а систематически выявляются, оцениваются и распространяются по всей сети. Это обеспечивает постоянное стратегическое обновление ТНК.

Таким образом, роль стратегии в принятии решений заключается в том, чтобы обеспечить институциональную рамку для этого сетевого взаимодействия, превращая ТНК из совокупности филиалов в единый, обучающийся организм.

### **Заключение**

Проведенный анализ подтверждает, что в условиях ускоряющихся глобальных изменений, характеризующихся высокой нестабильностью и регионализацией, транснациональная стратегия становится наиболее адекватным и эффективным инструментом стратегического управления для ТНК.

Основные выводы:

1. Транснациональная стратегия позволяет ТНК преодолеть дилемму "глобальная эффективность vs. локальная адаптация", предлагая модель, основанную на

сетевой интеграции и распределенной специализации.

2. Роль стратегии в принятии решений трансформируется: она становится не статичным планом, а динамической рамкой, обеспечивающей глобальное обучение и оперативное реагирование на локальные вызовы.

3. Практическая реализация транснациональной модели требует значительных инвестиций в организационную архитектуру, информационные технологии и развитие кросс-культурных управленческих компетенций.

Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическое изучение влияния регионализации ГЦСС на эффективность транснациональной стратегии, а также разработку метрик для оценки "глобального обучения" в ТНК.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Романова Д. К. Стратегии ТНК в условиях нестабильной внешней среды // Вестник БГУ. Экономика. 2024. № 1. С. 49–53.

2. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions // Journal of International Business Studies. 1988. Vol. 19, No. 1. P. 1–31.

3. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 1989. 617 p.

4. Формирование эффективных бизнес-стратегий ТНК в условиях регионализации // Экономика и управление. 2024. № 8. С. 12–18.

5. Носова О. В. Эффективные стратегии инновационного развития транснациональных компаний (ТНК) // КиберЛенинка. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-innovatsionogo-razvitiya-transnatsionalnyh-kompaniy-tnk> (дата обращения: 10.11.2025).

6. Тарасевич В. Л. Модель транснациональной корпорации в контексте глобализации // Белорусский государственный экономический университет. 1999. С. 323–325.

7. Кривенцова Л. А. Тенденции развития стратегий конкурентоспособности глобальных корпораций // Уральский федеральный университет. 2015. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34461/1/urrr\\_2015\\_84.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34461/1/urrr_2015_84.pdf) (дата обращения: 10.11.2025).

8. Macro S. The evolution of the ability to effectively innovate in a transnational framework // Journal of International Business Studies. 2024. Vol. 55, No. 3. P. 1075–4253.