

## БАЗОВІ МОДЕЛІ ВХОДЖЕННЯ ТНК НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Постановка проблеми.** Міжнародний бізнес фірми дозволяє їй розвинути і доповнити свої конкурентні переваги, завойовані на національному ринку. Міжнародні стратегії припускають використання двох методів, завдяки яким фірми можуть досягти конкурентної переваги або компенсувати певні недоліки роботи в якій-небудь країні. Перший метод базується на здатності фірми, що діє на світовому ринку, здійснювати свою діяльність (наукові дослідження і розробки, виробництво комплектуючих, зборку, створення центрів розподілу і центрів з обслуговування споживачів, продажу й маркетингу тощо) в різних країнах так, щоб знижувати витрати або підсилювати товарну диференціацію. Другий метод орієнтований на здатність фірми координувати діяльність розкиданих по світу філій так, як не зможе зробити жодна фірма, що діє лише на внутрішньому ринку.

Багато в чому перенесення окремих видів діяльності в інші країни залежить від політичної ситуації в них. При введенні квот або податків на ввезення імпортованих товарів ціни на продукцію фірм зростають і роблять товари неконкурентоздатними. З метою збереження ринків збуту фірми перекладають свою діяльність на територію цих країн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем конкурентоспроможності вже тривалий час проводилося у розвинутих країнах. Значимо таких відомих економістів-дослідників, як А. Дайян, А. Олів'є, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Р. Урсе та інші [3-4, 5; 7; 9]. Достатньо вагомі результати дослідження конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств викладені у працях В. Андрійчука, В. Вітвицького, П. Гайдуцького, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Б. Пасхавера, П. Саблука, В. Ткаченко та інших [1-2; 6; 8]. Але незважаючи на широкий спектр робіт з дослідження даної проблематики, теоретичні аспекти залишаються недостатньо вивченими.

**Мета статті.** Визначити базові моделі входження ТНК на міжнародні ринки та особливості міжнародних операцій фірм.

**Основний матеріал дослідження.** Спираючись на модель національного ромба (рис. 1), М. Портер сформулював перелік питань, що дозволяють вибрати країну базування найкращим чином [5].

У блоці „стратегія фірм, їх структура і суперни-

цтво” найбільш істотні відповіді ми маємо на наступні питання:

— чи відповідають стиль менеджменту і переважачі типи організаційних структур в країні потребам галузі?

— які види стратегії засновані на прийнятих в країні організаційних нормах?

— чи привертає галузь в окремій країні найбільш талановитих людей?

— чи відповідають цілі інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності галузі?

— чи є у фірми гідні конкуренти на внутрішньому ринку?

Блок „параметри чинників виробництва” вимагає прояснення таких умов:

• чи має в своєму розпорядженні країна особливо розвинені або найбільш відповідні чинники виробництва? Якщо так, то в яких сегментах і для яких конкурентних стратегій вони найбільш придатні?

• чи має в своєму розпорядженні країна кращі, ніж за кордоном, механізми створення чинників для обраної галузі (спеціальні дослідницькі програми, вищі навчальні заклади тощо.)?

• чи відображає невідгдане положення з відібраними чинниками виробництва ситуацію, що склалася в міжнародному масштабі?

• специфіка попиту в окремій країні також може сприяти або перешкоджати реалізації глобальної стратегії.

У блоці „параметри попиту” треба врахувати:

• чи є покупці продукції в обраній країні найбільш розбірливими і вимогливими? Якщо так, то в яких сегментах ринку?

• чи існують в країні незвичайні потреби в продукції даної галузі, які, проте, можуть бути легко ініційовані і в інших місцях?

• чи передбачають потреби покупців в обраній країні, потреби покупців в інших країнах?

• чи є канали розподілу і збуту в країні достатньо високорозвинутими і чи передбачають вони світові тенденції?

Інша можливість досягнення конкурентної переваги — координація діяльності фірми при здійсненні міжнародних стратегій. Узгодження діяльності припускає обмін інформацією, розподіл відповідальності і узгодження зусиль фірми в заданому напрямі. Пере-

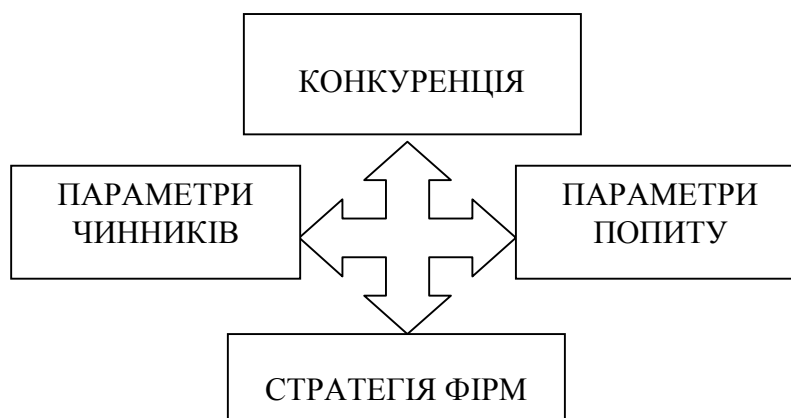


Рис. 1. Модель національного ромбу

вага координації полягає в накопиченні знань і досвіду, що набувають в різних місцях. Це дає фірмі віддачу від масштабу за рахунок розподілу завдань серед відділень згідно їх спеціалізації. Координація може підсилити диференціацію продукції фірми, клієнти якої працюють у багатьох країнах одночасно. Здатність обслуговувати мобільних і багатонаціональних клієнтів є достатньо важливим аргументом на користь хорошої координації діяльності відділень. Здійснення узгоджених дій різних відділів фірми в багатьох країнах ускладнюється труднощами організаційного характеру і узгодження інтересів філій та фірми в цілому, культурними і мовними бар'єрами.

Координуючи свою діяльність в різних країнах, компанія може створити умови для забезпечення стійкої конкурентної переваги декількома способами. Якщо компанія знаходить спосіб ефективнішої збірки продукції на бразильському заводі, то отримані знання і досвід можуть бути передані на складальний завод в Іспанії. Знання, отримані в ході маркетингових досліджень у Великобританії, можуть бути використані для представлення продукту в Новій Зеландії і Австралії. Компанія може перенести виробництво з однієї країни в іншу для того, щоб скористатися коливаннями курсу валют, підсилити дію на уряд тієї або іншої країни, врахувати рівні заробітної плати, витрати на електроенергію, а також торгові обмеження. Компанія може підняти репутацію своєї торгової марки, послідовно використовуючи одні і ті ж характеристики для диференціації своєї продукції у всьому світі.

Компанія, що конкурує на світовому ринку, може вибрати, де і коли кинути виклик суперникам. Вона може вирішити завдати у відповідь удару агресивним конкурентам на ринку країни, де суперники мають найбільші обсяги продажів або найбільший чистий прибуток, з метою підірвати фінансові можливості конкурента, а потім вступити з ним в конкурентну боротьбу на ринках інших країн.

Компанія, що конкурує тільки на місцевому рин-

ку, не має можливості скористатися перевагами, які дають можливість розташування виробництва в різних країнах. Місцеві компанії, що усвідомлюють своє невигідне положення в порівнянні з конкуруючими глобальними фірмами, можуть почати завойовувати свої позиції в конкурентній боротьбі шляхом переходу від стратегії внутрішньої до стратегії глобальної.

Розглянемо наступні базові моделі входження ТНК на міжнародні ринки.

Фірма, яка володіє відмінними компетенціями, розвиненими на своєму внутрішньому ринку, прагне розширити продаж своїх товарів і послуг за рахунок зарубіжних ринків і отримати в результаті додаткові прибутки. Основними альтернативними можливостями, або моделями, входження фірми на міжнародні ринки є: експортування продукції, продаж ліцензій, франчайзинг, контракти під ключ і прямі зарубіжні інвестиції.

**1. Експортування.** Для цього фірма здійснює посилення національного виробництва і вивіз продукції на зарубіжні ринки із застосуванням власних та інших збутових каналів.

Використання заводів усередині країни як виробничої бази для експорту товару на іноземні ринки є прекрасною первинною стратегією для досягнення зростання продажу на світовому ринку. Це мінімізує і ризик, і потребу у фінансових ресурсах, а також є безпечним способом зондування міжнародного ринку. Дотримуючись стратегії експортування, виробник може обмежити свою залученість в діяльність на чужому ринку, укладаючи угоди із зарубіжними оптовими фірмами, що спеціалізуються на імпорті, і передаючи їм функції по забезпеченню збуту і маркетингу в своїх країнах і регіонах світу.

На сьогодні така стратегія широко поширена, наприклад, серед корейських і італійських компаній: товар проводиться на території країни, а збутова діяльність здійснюється за кордоном. У 80-і рр. те ж саме було характерне для японських корпорацій.

**2. Ліцензування.** При продажі ліцензій фірма пе-

редає права на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам. Це відбувається, коли фірма, володіючи серйозними технічними розробками, не може самостійно здійснювати свою діяльність в інших країнах із-за недостатності ресурсів або відсутності зарубіжних організаційних структур. При передачі патентів і прав на використання технологій фірми дістають можливість мати прибуток за рахунок роялті.

**3. Франчайзинг.** Ця форма дуже близька до ліцензування, але припускає тісніші зв'язки між продавцем технології і її покупцями. Суть франчайзингу полягає в передачі іноземному партнерові права використовувати торгову марку, репутацію, організаційну і маркетингову технологію і зазвичай супроводжується безперервним вливанням необхідних активів у франшизні підприємства. Власник, таким чином, здійснює свою присутність на різних національних ринках і отримує прибутки у вигляді роялті та інших надходжень.

**4. Контракти „під ключ”** мають на увазі укладення контракту на будівництво підприємств, які передаються за встановлену плату власникові, досягши повної їх готовності на початок експлуатації. Фірми, що реалізують проекти „під ключ”, найчастіше є виробниками промислового устаткування; вони ж поставляють частину устаткування за проектом. Особливо часто такими проектами займаються будівельні фірми. Іноді в цій ролі виступають консалтингові фірми або виробники устаткування, якщо вони не знаходять в країні іншого відповідного об'єкту для інвестицій. Фірма, що будує об'єкт „під ключ”, може створити власними руками майбутнього конкурента. Проте багато фірм готові проектувати і будувати об'єкти в інших країнах, особливо коли існують обмеження на іноземну власність.

**5. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)** мають на увазі довготривалу присутність фірми за кордоном з володінням там виробничими активами. За формою організації ПІІ можуть бути у вигляді спільного підприємства з національним партнером і підприємством з 100% володінням активами іноземних інвесторів. За типом основної маркетингової стратегії можна виділити декілька форм поведінки фірм при здійсненні ПІІ. Це проходження:

1) такої поведінки, в рамках якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам країн;

2) стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу;

3) стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар по одних і тих же характеристиках в різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку, проводиться жорстка координація діяльності у всіх країнах;

4) глобальної стратегії фокусування, при якій фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку, при цьому дії координуються на основі низьких витрат і диференціації. Звідси витікають особливості міжнародних операцій фірм.

Основними причинами прямих зарубіжних інвестицій фірм є: бажання освоїти нові ринки, дістати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн або необхідність досягнення нижчих витрат. До основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торгової політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Відмінності в рівні виробничих витрат, оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, специфіка державного регулювання — все це породжує відмінності у величині виробничих витрат в різних країнах. У деяких з них рівень виробничих витрат достатньо низький, що досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, сприяючого розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. У подібній ситуації в цих країнах розміщується багато іноземних підприємств, а велика частина виробленої продукції вивозиться за кордон. Конкурентна вигода від розміщення виробництв в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в країнах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та інші, що стали промисловими „драконами” у виробництві трудомістких товарів.

Характер міжнародної конкуренції, його форми в різних галузях істотно розрізняються. На одному кінці спектру форм конкуренції знаходиться та, яку можна назвати багатонаціональною, оскільки в цьому випадку конкуренція в кожній країні по суті справи протікає незалежно від конкуренції в інших країнах. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і в Бразилії, і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері цих країн різні. Більш того, репутація, круг клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливають (або майже не впливають) на успіх його дій в інших країнах. У галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнута з її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується межами саме цього ринку і не розповсюджується на інші країни, де виступає дана фірма. При багатонаціональній конкуренції не можна говорити про міжнародний ринок, мова йде тільки про набір самостійних національних ринків. У число галузей, де конкуренція має таку форму, входять багато типів роздрібною торгівлі, виробництво пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), страхування життя, виробництво простих металовиробів, пошив одягу.

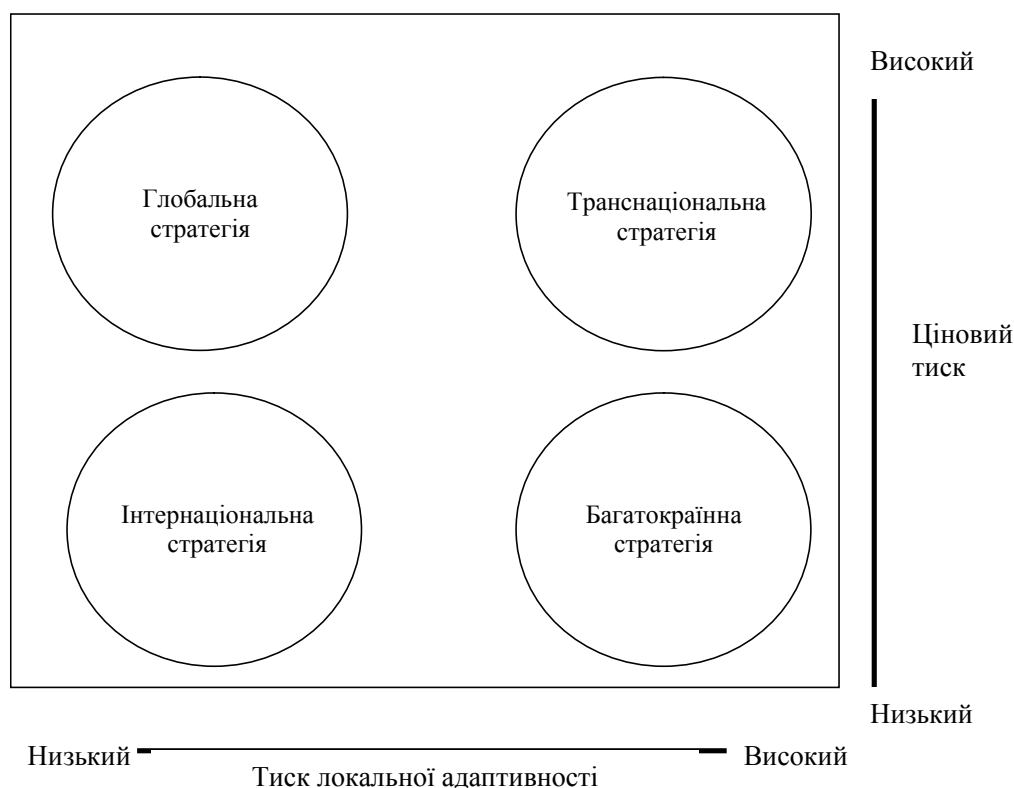


Рис. 2. Базові стратегії МНК

На протилежному кінці спектру — глобальна конкуренція, при якій ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою і термін „світовий”, або „глобальний” ринок дійсно має сенс. У глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні істотно впливає на (і підпадає під вплив) її позиції в інших країнах. Компанії-конкуренти борються одна з іншою на ринках різних країн, але найбільшої гостроти ця боротьба досягає на тих ринках, де обсяги продажів великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. В умовах глобальної конкуренції перевага фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках. Конкурентні переваги, які фірма отримала, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, а також репутація фірми, яка розповсюджується за межі однієї країни).

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно із суто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Наприклад, в готельній справі сегмент, який складають недорогі готелі, характеризується конкуренцією лише в межах кожної країни, оскільки в основному вони обслуговують жителів цієї країни. На сегменті, який складають готелі для

ділових зустрічей і розкішні готелі, конкуренція має глобальний характер. Розглянемо основні їх види.

#### Базові стратегії прямих зарубіжних інвестицій.

Найбільш прийнята в літературі типізація стратегій фірм в міжнародній конкуренції виконана К. Бартлеттом і С. Гошал в їх монографії „Управління через межі” [9]. Ці автори виокремили 4 типи базових міжнародних стратегій багатонаціональних компаній: інтернаціональну (international strategy), багатокраїнну (multidomestic strategy), глобальну (global strategy) і транснаціональну стратегії (transnational strategy). Значимо, 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: ціновій 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, властивій цій галузі. Розміщення типів стратегій у відповідній системі координат показане на рис. 2.

**Інтернаціональна стратегія МНК** — це стратегія першого етапу зарубіжного 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, подібні 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 рр., розповсюджуючись за кордон, мали саме інтернаціональну стратегію.

**Багатокрайнна стратегія** полягає в пристосуванні стратегічного підходу до умов кожної країни, де діє фірма. Дана стратегія обумовлюється 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. Багатокрайнна конкуренція характерна, наприклад, для таких галузей, як пивоваріння, торгівля продуктами харчування, страхування життя. Сильною стороною багатонаціональної стратегії є те, що вона відповідає місцевим умовам країни. Основною метою цієї стратегії є відповідність місцевим умовам країни, а не забезпечення компанії конкурентної переваги над іншими фірмами у світовому масштабі або над національними компаніями конкретної країни.

**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 іншому. 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. Глобальною конкуренцією характеризуються цивільне авіабудування, автомобільна, годинна, шинна, телекомунікаційна і деякі інші галузі.

**Транснаціональна стратегія.** В останнє десятиліття багато галузей перейшли до найбільш складного для фірм типу конкуренції з рисами як глобальної, так і багатокрайнної конкуренції — транснаціональної стратегії. Це ставить фірмам суперечливі вимоги: вони повинні, з одного боку, бути ефективними у витратах і цінах, з іншого боку, забезпечувати пристосовність продукції і системи маркетингу до національних умов. Перехід до такого типу стратегій і конкуренції здійснюється двома шляхами. Перший полягає в зміні переваг споживачів в глобальних галузях від стандартизованої масової продукції до диференційованої. Другий шлях полягає в посиленні цінової конкуренції в багатокрайнних галузях. Реалізувати його допомагає вдосконалення організаційної структури фірми, форм контролю (особлива 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 сприйняті 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, відповідних 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.

**Висновки.** Для сучасного рівня розвитку світового господарства характерна інтернаціоналізація економіки, причому значною мірою на мікрорівні, тобто на рівні

підприємств. Розширюються обсяги зарубіжних операцій фірм і, перш за все, їхні прямі зарубіжні інвестиції.

Відмінності в національних законодавствах, ролі і впливах профспілок, системі освіти і підвищенні кваліфікації, культурних детермінантах призводять до різної сприйнятливості до тих або інших нововведень, визначають перевагу певних видів стратегічної політики, формують особливі механізми взаємодії держави, працевластувачів, менеджерів, працівників, бізнес-партнерів і громадськості.

Характерними особливостями сучасних стратегій ТНК є: гнучкість інвестиційної політики, розміщення зарубіжних філій поблизу ринків збуту, визнання нововведень ключовим чинником конкурентоспроможності, прагнення до лідерства на вибраних ринках, концентрація зусиль на випуску високоякісної продукції, розвиток експорту, розповсюдження міжнародного стратегічного партнерства, надання максимальної самостійності філіям і т. ін.

До базових моделей входження ТНК на міжнародні ринки відносяться: експортування, ліцензування, франчайзинг, контракти „під ключ”, прямі зарубіжні інвестиції.

Особливої важливості для міжнародного менеджменту набувають управлінські технології, що дозволяють поєднувати глобальний підхід із задоволенням локальних інтересів. Саме цій меті служать моделі вибору місць розміщення і альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом в міжнародному середовищі.

### Література

1. Агаєв Г. С. Конкуренція: аналіз, стратегія, практика / Г. С. Агаєв. — М., 1996. — 384 с.
2. Вітвицький В. В. Системність в оцінці продуктивності / В. В. Вітвицький // Продуктивність агропромислового виробництва. — К.: НДІ „Укראгропромпродуктивність”, 2005.
3. Оливье А. Академія ринка: Маркетинг / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; пер. с франц. А. Дайан, Ф. Буккерель, Р. Ланкар і др. — М.: Економіка, 1993. — 512 с.
4. Оливье А. Міжнародний маркетинг / Оливье А., Дайан А., Урсе Р. — М.: Економіка, 2009. — 480 с.
5. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер; пер. з англ.; под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Міжнародні відносини, 1993. — 390 с.
6. Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство: монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Білорус, В. І. Власов. — К.: ННЦ ІАЕ, 2008. — 630 с.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Эксмо, 2007. — (Серія: Антологія економічної думки) — 960 с.
8. Ткаченко В. Г. Формування конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах Євроінтеграції [Текст] / В. Г. Ткаченко, В. В. Деркачова, Н. В. Шашло // Наука і методика: зб. наук.-метод. пр. — К.: Аграрна освіта, 2009. — Вип. 19. — С. 8 — 17.

9. Bartlett C. Managing across borders: The transnational Solution / C. Bartlett, S. Ghoshal. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. — 450 p.

### Ільїн В. Ю. Базові моделі входження ТНК на міжнародні ринки в умовах глобалізації

У статті досліджено блоки моделей національного ромбу. Вказано основні альтернативні моделі входження фірми на міжнародні ринки, серед яких визначені: експортування продукції, продаж ліцензій, франчайзинг, контракти „під ключ” і прямі зарубіжні інвестиції. Розглянуті особливості основних видів сучасних стратегій міжнародних національних компаній і вплив глобальної конкуренції.

*Ключові слова:* глобалізація, компанія, експортування, ліцензування, франчайзинг, інвестиції, стратегія, конкуренція, ринки.

### Ильин В. Ю. Базовые модели вхождения ТНК на международные рынки в условиях глобализации

В статье исследованы блоки моделей национального ромба. Выделены основные альтернативные модели вхождения фирмы на международные рынки, среди которых отмечены: экспортирование продукции, продажа лицензий, франчайзинг, контракты под ключ и прямые зарубежные инвестиции. Рассмотрены особенности основных видов современных стратегий международных национальных компаний и влияние глобальной конкуренции.

*Ключевые слова:* глобализация, компания, экспортирование, лицензирование, франчайзинг, инвестиции, стратегия, конкуренция, рынки.

### Pyin V. Y. Base models of including of TNK to the international markets in the conditions of globalization

In the article research blocks of models of national rhombus. The basic alternative models of including of firm are indicated to the international markets, among which selected: exportation of products, sale of licenses, contracts turnkey and direct foreign investments. The features of basic types of modern strategies of international national companies and influencing of global competition are considered.

*Key words:* globalization, company, exportation, licensing, франчайзинг, investments, strategy, competition, markets.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2011

Прийнято до друку 26.08.2011