

УДК 339.94

Ільчук П.Г.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ХАРАКТЕРУ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації внутрішнього характеру та визначено їхній вплив на усі види заходів, що реалізуються в межах даної стратегії. Деталізовано вплив на види стратегічних заходів груп закордонної експансії та присутності на закордонних ринках, що формуються та реалізуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Узагальнено вплив кожного фактора внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації на корпоративному та функціональному рівнях.

Ключові слова: інтернаціоналізація, стратегія, стратегічне управління, маркетингова стратегія інтернаціоналізації, фактори.

ВСТУП

Кожне підприємство існує у певному середовищі, вплив якого воно має враховувати під час прийняття управлінських рішень. Особливо актуальним є врахування факторів, що впливають на діяльність підприємства у стратегічному аспекті. В умовах інтернаціоналізації вплив факторів на діяльність підприємства змінюється: відбувається підсилення один та нейтралізація впливу інших з них. Тому все більшої актуальності набувають

питання дослідження факторів впливу на діяльність підприємства в умовах інтернаціоналізації та оцінювання рівня і характеру їхнього впливу з метою прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень. Оскільки розроблення стратегій відбувається за трьома основними сферами роботи підприємства: фінансовою, маркетинговою та організаційно-технічною (виробничою) [5, с. 361], то з метою звуження на конкретизації дослідження зосередимо увагу лише на внутрішніх факторах впливу на маркетингову стратегію інтернаціоналізації підприємства.

На формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації впливають фактори як

© Ільчук Павло Григорович, к.е.н., доцент кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», тел. (097) 94-28-325, e-mail: ilchukpaul@mail.ru

зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Науковці здебільшого виконують деталізовані конкретні дослідження факторів, прив'язуючись до певної галузі чи сфери діяльності підприємства. Так, детальну характеристику факторів впливу на формування стратегії зниження витрат, бачимо в роботах Н. Костецької [3, с. 164], на розвиток зовнішньоекономічної діяльності – у А. О. Фатенюк-Ткачук [8], на стратегічний розвиток підприємства-виробників споживчих товарів – у О. А. Радченко [6, с. 157]. Аналізування мікросередовища підприємства, його елементів, а також яким чином мікросередовище може впливати на побудову та вибір стратегії здійснено О. О. Цуркан та Ю. Р. Мешиною [9], проте основну увагу вони зосереджують на оцінюванні впливу постачальників.

Т. О. Черниш та А. Е. Черниш визначили особливості факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємством, запропонували їхню класифікацію. Зокрема, до факторів внутрішнього середовища вони зараховують всі види ресурсів, якими володіє підприємство, структуру і культуру підприємства [10, с.257]. До внутрішніх факторів впливу на стратегію підприємства Н. В. Попова та Н. М. Белевцова включають внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціну, продукцію, конкурентну позицію, обсяг продажів, фінансування, ресурси, персонал тощо [5, с. 361-362].

Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємства розглядає О. М. Гавриш, акцентуючи увагу на тому, що «...при зміні одного з внутрішніх факторів відбувається і зміна інших, що у свою чергу відображається на зміні кінцевого результату» [1, с.177-178], тобто доводить існування «ланцюгової реакції». Дослідження факторів, що визначають рівень диверсифікації чи концентрації діяльності підприємства на закордонних ринках, вивчає Т. В. Співаковська, пропонуючи «...рішення про концентрацію ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків чи диверсифікацію ресурсів на великій кількості різних ринків приймати з урахуванням великої кількості факторів» [7].

Т. І. Дем'яненко розроблено механізм взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів стратегічного управління [2, с. 134], проте основний акцент автор робить на інноваційно-інвестиційному розвитку підприємства та стратегіям його забезпечення.

Окрему увагу науковців зосереджено на факторах, які визначають вибір і застосування технологій стратегічного планування [4, с.70-72] та формування і використання стратегічних карт підприємства [4, с. 86].

Узагальнюючи результати аналізування останніх публікацій за дослідженою проблематикою, можемо зробити висновок, що на сьогодні не дослідженими залишаються фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації, немає чіткої їхньої класифікації, не визначено рівень їхнього впливу та способи пристосування чи врахування під час формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємства.

Основною метою дослідження є визначення факторів впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації внутрішнього характеру та визначення характеру впливу на усіх види заходів, що реалізуються в межах даної стратегії. Окремими завданнями, що сприяють досягненню мети дослідження, є класифікація факторів впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації на фактори внутрішнього та зовнішнього характеру та конкретизація впливу факторів внутрішнього характеру на формування окремих підвидів заходів закордонної експансії та присутності на закордонних ринках.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використовуються такі методи дослідження як індукції, систематизації та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингова стратегія інтернаціоналізації визначається багатьма факторами, які мають зовнішній і внутрішній характер (рис. 1).



Рис. 1 Фактори зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств (систематизовано автором)

Формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств здійснюється на основі двох груп заходів: заходи закордонної експансії та заходи присутності на закордонних ринках, які є обов'язковими елементами моделі маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Заходи закордонної експансії формуються та реалізуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств на корпоративному

рівні та стосуються визначення часу входу на закордонні ринки (ранній та пізній вхід), визначення способу входу на закордонні ринки (послідовний / паралельний вхід), визначення секторів інтернаціоналізації (конфігурація видів діяльності ланцюга вартості) (концентрація / диверсифікація).

У табл.1 виокремлено підвиди заходів закордонної експансії, формування та реалізацію яких спричиняють фактори внутрішнього характеру.

Таблиця 1 Вплив факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації через заходи закордонної експансії

Фактори	Визначення часу входу		Визначення способу входу		Визначення сектору інтернаціоналізації (конфігурація видів діяльності в ланцюгах вартості)	
	Ранній вхід	Пізній вхід	Послідовний вхід	Паралельний вхід	Концентрація	Диверсифікація
1. Орієнтація підприємства на вихід на закордонні ринки						
- етноцентрична	-	+	+	-	+	-
- поліцентрична	+	-	+	-	=	=
- геоцентрична	+	-	-	+	-	+
2. Досвід міжнародної діяльності	+	-	-	+	-	+
3. Рівень централізації прийняття стратегічних (маркетингових) рішень	=	=	=	=	=	=
4. Потенціал підприємства	=	=	-	+	-	+
5. «Приховане» знання (нематеріальні активи)	=	=	=	=	=	=
6. Тип конкурентної переваги						
- якісна перевага	+	=	=	+	+	-
- ресурсна перевага	+	=	=	+	-	+

Пояснення: + фактор, який стимулює прийняття заходів в межах реалізації стратегії, - фактор, який стримує прийняття заходів в межах реалізації стратегії, = нейтральний фактор.

Джерело: власне опрацювання на основі: [21, с. 576-579] (висвітлення стратегічних заходів, пов'язаних з визначенням часу входу); [11, с. 84-94] (висвітлення стратегічних заходів, пов'язаних з визначенням способу входу та сектору інтернаціоналізації); [13, с. 747-754; 15, с. 265; 17, с. 61; 18, с. 113-134] (комплексне висвітлення стратегічних заходів закордонної експансії).

Заходи присутності на закордонних ринках формуються та реалізуються в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств на функціональному рівні та стосуються сегментації та вибору цільового ринку, визначення цілей для вибраного продуктово-географічного ринку, координації видів діяльності ланцюга вартості, стандартизації / адаптації маркетингових дій.

У табл. 2 виокремлено підвиди заходів присутності на закордонних ринках, формування та реалізацію яких спричиняють фактори внутрішнього характеру.

Важливим фактором формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації внутрішнього характеру є орієнтація управлінських працівників (власників) на вихід на закордонні ринки. Орієнтація на вихід на закордонні ринки залежить від характеру взаємозв'язків країни базування з країнами базування закордонних ринків, а також від обмежень

здійснення міжнародної діяльності [19, с. 15; 23, с. 11]. Фактор орієнтації на вихід на закордонні ринки можна класифікувати на три типи: етноцентричний, поліцентричний та геоцентричний [23, с. 11-14].

Етноцентрична орієнтація передбачає, що пріоритет надається ринку країни базування, а практика формування та реалізації стратегічних та тактичних заходів, що застосовується на вітчизняному ринку є універсальною і її слід застосовувати на закордонних ринках. За умов впливу етноцентричної орієнтації, формування та реалізація заходів присутності на закордонних ринках здійснюється, як правило, аналогічно заходам, що застосовуються на вітчизняному ринку і характеризується високим рівнем централізації. Управлінські працівники (власники), управлінські рішення яких характеризуються такою орієнтацією, як правило, не володіють значним досвідом міжнародної діяльності [19, с. 15-17; 23, с. 11-12].

Таблиця 2 Вплив факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації через заходи присутності на закордонних ринках

Заходи присутності на закордонних ринках	Сегментація та вибір цільового ринку (стратегічні заходи входу на закордонні ринки)			Координація видів діяльності ланцюга вартості			Визначення цілей для продуктово-географічних ринків		Стандартизація і адаптація маркетингових дій	
	Торгові стратегії	Кооперативні стратегії	Ієрархічні стратегії	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Глобальна стратегія	Національна стратегія	Стандартизація	Адаптація
Фактори										
1. Орієнтація підприємства на вихід на закордонні ринки										
- етноцентрична	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-
- поліцентрична	=	=	=	-	+	+	-	+	-	+
- геоцентрична	=	=	=	+	+	-	+	-	+	-
2. Досвід міжнародної діяльності	-	+	+	=	=	=	=	=	=	=
3. Рівень централізації прийняття стратегічних (маркетингових) рішень	=	=	=	+	-	-	+	-	+	-
4. Потенціал підприємства	-	-	+	=	=	=	=	=	=	=
5. «Приховане» знання (нематеріальні активи)	-	-	+	=	=	=	=	=	=	=
6. Тип конкурентної переваги										
- якісна перевага	=	+	+	+	-	-	=	+	+	-
- ресурсна перевага	=	+	+	=	+	+	=	+	-	+

Пояснення: + фактор, який стимулює прийняття заходів в межах реалізації стратегії, - фактор, який стримує прийняття заходів в межах реалізації стратегії, = нейтральний фактор.

Джерело: власне опрацювання на основі: [14, с. 119-125] (висвітлення стратегічних заходів, пов'язаних з входом на закордонні ринки); [25, с. 62-64] (висвітлення стратегічних заходів, пов'язаних з координацією видів діяльності ланцюга вартості); [16, с. 71-76; 24, с. 149-156] (висвітлення стратегічних заходів, пов'язаних з визначенням цілей для продуктово-географічних ринків та стандартизацією і адаптацією маркетингових дій); [15, с. 297-302; 22, с. 10-24] (комплексне висвітлення стратегічних заходів присутності на закордонних ринках).

Поліцентрична орієнтація передбачає, що умови кожного закордонного ринку є відмінними як від вітчизняного так і від іншого закордонного, що вимагає окремого підходу до ведення діяльності. Управлінські працівники (власники, управлінські рішення яких характеризуються такою орієнтацією, як правило, володіють значним досвідом міжнародної діяльності. Вплив даного фактору насамперед присутній як при конфігурації видів діяльності ланцюга вартості так і при їх координації, адже, як правило, закордонне відділення / філія трактується як окремі бізнес-одиниці, яким надається значна автономія діяльності на закордонному ринку. Натомість основною функцією управління закордонними відділеннями / філіями є контролювання, насамперед фінансове, яка реалізується з єдиного управлінського центру [19, с. 17; 23, с. 12-13].

Натомість геоцентрична орієнтація є синтезом етноцентричної та поліцентричної орієнтацій. Значний міжнародний досвід управлінських працівників (власників) забезпечує ідентифікацію відмінних та схожих характеристик закордонних ринків щодо вітчизняного. Визначальною рисою геоцентричної орієнтації є встановлення ефективних вертикальних (відділення / філія – центральний офіс)

та горизонтальних зв'язків (між видами діяльності ланцюга вартості що розташовані на різних ринках) [19, с. 17-18; 23, с. 13-14].

Орієнтація управлінських працівників (власників) підприємства на вихід на закордонні ринки чинить вплив різного характеру на формування та реалізацію стратегічних заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Так вплив етноцентричної орієнтації зумовлює надання переваги таким заходам закордонної експансії: визначення пізнього входу та вибір способу послідовного входу на закордонні ринки, визначення високого рівня концентрації видів діяльності у ланцюгах вартості (надання пріоритету вітчизняному ринку), а також таким заходам присутності на закордонних ринках: застосування торговельних стратегій входу, визначення високого рівня координації видів діяльності ланцюга вартості, застосування методики визначення цілей вітчизняного ринку на закордонних ринках (національна стратегія) і визначення високого рівня стандартизації маркетингових дій. Вплив поліцентричної орієнтації зумовлює надання переваги таким стратегічним заходам закордонної експансії: визначення раннього входу та вибір способу послідовного входу на закордонні ринки, визначення високого рівня концентрації видів діяльності у

ланцюгах вартості, а також таким заходам присутності на закордонних ринках: визначення низького рівня координації видів діяльності ланцюга вартості, застосування методики визначення цілей для продуктово-географічних ринків на основі національної стратегії та визначення високого рівня адаптації маркетингових дій до специфіки кожного закордонного ринку. Вплив геоцентричної орієнтації зумовлює надання переваги таким стратегічним заходам закордонної експансії: визначення раннього входу та вибір способу паралельного входу на закордонні ринки, визначення високого рівня диверсифікації видів діяльності у ланцюгах вартості, а також таким заходам присутності на закордонних ринках: визначення високого рівня координації видів діяльності ланцюга вартості, застосування методики визначення цілей для продуктово-географічних ринків на основі глобальної стратегії та визначення високого рівня стандартизації маркетингової діяльності за умови, що рівень інтернаціоналізації виду економічної діяльності забезпечує такі можливості.

Досвід міжнародної діяльності і рівень централізації прийняття стратегічних рішень належать до факторів внутрішнього характеру, що впливають на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації, а також є безпосередньо пов'язані з орієнтацією на вихід на закордонні ринки [12, с. 47-59]. За умов впливу етноцентричної орієнтації досвід міжнародної діяльності управлінських працівників (власників) є незначним, а модель прийняття стратегічних рішень характеризується високим рівнем централізації. За умов впливу поліцентричної орієнтації досвід міжнародної діяльності управлінських працівників (власників) є значним, а модель прийняття стратегічних рішень, навпаки, характеризується низьким рівнем централізації. За умов впливу геоцентричної орієнтації досвід міжнародної діяльності управлінських працівників (власників) є значним, тоді як модель прийняття стратегічних рішень характеризується високим рівнем централізації.

Також значний досвід міжнародної діяльності зумовлює надання переваги таким стратегічним заходам закордонної експансії в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації: визначення раннього входу [21, с. 576-579] та вибір способу паралельного входу на закордонні ринки, визначення високого рівня диверсифікації видів діяльності у ланцюгах вартості [11, с. 84 -94; 13, с. 747-754; 15, с. 265; 17, с. 61; 18, с. 113-134], а також використання кооперативних і ієрархічних стратегій входу на закордонні ринки при реалізації заходів присутності на закордонних ринках [15, с. 298-299].

Високий рівень централізації прийняття стратегічних рішень зумовлює надання переваги таким стратегічним заходам в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації через заходи закордонної експансії: визначення високого рівня концентрації видів діяльності у ланцюгах вартості, а також через заходи присутності на закордонних ринках: визначення високого рівня

координації видів діяльності у ланцюгах вартості, застосування методики визначення цілей для продуктово-географічних ринків на основі глобальної стратегії і визначення високого рівня стандартизації маркетингової діяльності. Натомість вплив рівня централізації прийняття стратегічних рішень на інші стратегічні заходи в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації, пов'язані з визначенням часу та способу входу на закордонні ринки, носить нейтральний характер.

Потенціал підприємства є фактором внутрішнього характеру який впливає на формування та реалізацію заходів стратегічного характеру в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації. Потенціал підприємства насамперед визначають його матеріальні ресурси та фінансові можливості. Значний потенціал підприємства зумовлює надання переваги таким стратегічним заходам в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації, які пов'язані із залученням значних ресурсів, через закордонної експансії: вибір способу паралельного входу та визначення високого рівня диверсифікації видів діяльності у ланцюгах вартості [11, с. 84-94; 13, с. 747-754; 15, с. 265; 17, с. 61; 18, с. 113-134], а також через заходи присутності на закордонних ринках: використання ієрархічних стратегій входу [15, с. 298]. Натомість вплив на інші стратегічні заходи в межах реалізації маркетингової стратегії інтернаціоналізації носить нейтральний характер.

Фактор «прихованих» знань (нематеріальних активів) належить до факторів внутрішнього характеру на формування та реалізацію заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації, і, насамперед чинить вплив на заходи присутності на закордонних ринках через вибір різноманітних стратегій входу на закордонні ринки шляхом сегментації та вибору цільового ринку. Чим більшою мірою знання (технології, методики), з огляду на кодифікацію, швидкість передання та застосування в управлінських рішеннях, їх рівень складності [20, с. 632-633], використовуються для досягнення конкурентних переваг, тим більшою мірою надаються переваги ієрархічним стратегіям входу на закордонні ринки [14, с. 124-125; 15, с. 302]. При формуванні та реалізації інших стратегічних заходів в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації фактор «прихованих» знань (нематеріальних активів) носить нейтральний характер.

Фактор конкурентної переваги чинить вплив на заходи закордонної експансії через визначення раннього входу на закордонні ринки шляхом паралельного входу, однак фактор якісної конкурентної переваги передбачає високий рівень концентрації видів діяльності ланцюга вартості, тоді як фактор ресурсної конкурентної переваги, навпаки, передбачає високий рівень диверсифікації видів діяльності ланцюга вартості. Фактор конкурентної переваги також впливає на заходи присутності на закордонних ринках через вибір кооперативних чи ієрархічних стратегій входу при сегментації та виборі цільового ринку та визначення цілей для закордонного ринку на основі національної стратегії,

однак якісна конкурентна перевага зумовлює високий рівень координації видів діяльності у ланцюгах вартості та стандартизації маркетингових дій, тоді як ресурсна конкурентна перевага, навпаки – середнього та високого рівня координації та адаптації маркетингових дій.

ВИСНОВКИ

Таким чином класифікація факторів впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації та виявлення і характеристика факторів впливу саме внутрішнього характеру підвищує ефективність стратегічного управління

підприємством. Окрім того, виявлення та врахування саме впливу факторів внутрішнього характеру є першочерговим завданням, оскільки саме підприємство має змогу змінити як рівень так і характер впливу даних факторів, на відміну від факторів впливу зовнішнього характеру. Тому саме мінімізація негативного впливу та максимальне використання сприятливих можливостей, які спричинені факторам внутрішнього характеру дозволяють з максимальною ефективністю використати конкурентні переваги підприємства, досягнення яких здійснюється в межах маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриш О. М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємства / О. М. Гавриш // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – № 168. Ч. 1. – С. 174-180.
2. Дем'яненко Т. І. Механізм взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства / Т. І. Дем'яненко // Экономика и управление – 2012. – № 5. – С. 133-136.
3. Костецька Н. Факторний підхід до формування стратегії зниження витрат / Н. Костецька // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1 (30). – С. 159-166.
4. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
5. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359-363.
6. Радченко О. А. Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємств-виробників споживчих товарів / О. А. Радченко // Вісник ХНУ. – 2011. – № 1. – С. 156-159.
7. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії [Електронний ресурс] / Ефективна економіка. – 2013. – №2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
8. Фатенюк-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Фатенюк-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_17/index.html
9. Цуркан О. О. Мікросередовища як один з факторів впливу на побудову стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.О.Цуркан, Ю.Р.Мешина // Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77702.doc.htm
10. Черниш Т. О. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємством / Т. О. Черниш, А. Е. Черниш // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 7(161). – С. 257-263.
11. Ayal I. Market expansion strategies in multinational marketing / I. Ayal, J. Zif // Journal of marketing. – 1979. - Volume 43, Spring. - pp. 84-94.
12. Douglas S. Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy / S. Douglas, C. Craig // Columbia Journal of World Business. – 1989. – Vol. 24, No. 3. – pp. 47-59.
13. Fenwick J. Export performance and export policy: evidence from the U.K. clothing industry / J. Fenwick, L. Amine // Journal of the Operational Research Society. – 1979. - Volume 30, Issue 8. – pp.747-754.
14. Hill C. An eclectic theory of the choice of international entry mode / C. Hill, P. Hwang, K. Chan // Strategic Management Journal. – 1990. – Volume 11. – pp.117-128.
15. Hollensen S. Global marketing / S. Hollensen. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 714 p.
16. Jain S. C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses / S. C. Jain // Journal of Marketing. – 1989. – January No. 53. – pp. 70-79.
17. Katsikea E. Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities / E. Katsikea, N. Papavassiliou, M. Theodosiou, R. Morgan // Journal of International Marketing. – 2005. – Vol. 13, No. 2. - pp. 57-92.
18. Katsikeas C. Export market expansion strategy: Differences between market concentration and market spreading / C. Katsikeas, L. Leonidou // Journal of marketing management. – 1996. – Volume 12, Issue 1-3. – pp. 113-134.
19. Keegan W. Global Marketing / W. Keegan, M. Green. – NJ., Prentice Hall, 2000. – 594 p.
20. Kogut B. Knowledge of the firm and the evolutionary of the multinational corporation / B. Kogut, U. Zander // Journal of International Business Studies. – 1993. – Volume 24, Issue 4. – pp.625-645.
21. Madsen T. The internationalization of born globals: An evolutionary process? / T. Madsen, P. Servais // International Business Review. – 1997. – Volume 6, Issue 6. – pp. 561-583.
22. Malhotra N. Internationalization and Entry Modes: Multi-Theoretical Framework and Research Propositions / N. Malhotra, J. Agarwal, F. Ulgado // Journal of International Marketing. – 2003. - Volume 11 Issue 4. – pp.1-31.
23. Perlmutter H. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises / H. Perlmutter // Columbia Journal of World Business. – 1969. – Vol.1. – pp.9-18.

24. Theodosiou M. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research / M. Theodosiou, L. Leonidou // *International Business Review*. – 2003. – Volume 12 Number 2. – pp.141-171.
25. Zou S. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework / S. Zou, S. T. Cavusgil // *European Journal of Marketing*. – 1996. - Vol. 30 Iss: 1. – pp.52-69.

Одержано 15.09.2013р.