

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2019 | 31.10.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.15)

УДК 339.96: 338.4:656.13

JEL classification: J53 M16 M21

*Н. В. Резнікова,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин  
Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0000-0003-2570-869X*

*М. Ю. Рубцова,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу  
Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0000-0003-4857-2625*

*О. А. Іващенко,  
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності Національної академії статистики, обліку і аудиту  
ORCID: 0000-0002-8490-778X*

## **ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО СУПЕРНИЦТВА**

*N. Reznikova  
Doctor of Economics, Professor at the Chair of World Economy and International Economic  
Relations of Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*M. Rubtsova  
PhD (Econ.), Associate Professor at the Chair of World Business of  
the Institute of International Relations  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*O. Ivashchenko  
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department for Economics and Management of  
Foreign Economic Activities of National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

### **FEATURES OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY OF HIGH-TECH COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL INNOVATION RIVALRY**

*В статті стверджується, що компанії не можуть не зважати на глобальні тенденції, які йдуть пліч-о-пліч з такими структурними змінами, як глобалізація, інтенсифікація знань, інноваційне суперництво й технологічна експансія. Успішними будуть ті, хто активно формує ці зміни і розглядає такі трансформації як можливість. Здатність скористатися останніми детермінується такими ключовими факторами, як: ступенем сприяння розвитку*

НДДКР та інвестицій в останні; ступенем інноваційно-орієнтованості; ступенем відповідності бізнес-моделей запитам міжнародного бізнесу; ступенем залучення до інноваційних мереж та глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Компанії з наведеними характеристиками мають значні переваги: шляхом диверсифікації і модернізації стратегій, вони можуть набути додаткових конкурентних переваг порівняно з конкурентами з країн, що розвиваються. Мета статті полягає у вивченні досвіду реалізації міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічної компанії на прикладі компанії «Huawei», що сприятиме встановленню специфічних характеристик здійснення стратегій виходу на міжнародні ринки в умовах глобального інноваційного суперництва. Проведено компаративний аналіз концепції вибору режиму, яка лише описує серію прямих ситуативних впливів на вибір режиму, з динамічною концепцією вибору режиму А. Дріскола. Продемонстровано, що така модель розглядає розрив між бажаним та фактичним режимами входження і враховує альтернативні характеристики останніх при експансії зовнішніх ринків. Процес інтернаціоналізації компанії «Huawei» визначено як інтернаціоналізацію високотехнологічних підприємств, який децю відрізняється від інтернаціоналізації традиційних підприємств через специфіку високотехнологічних галузей і зміни середовища сучасного ринку. Дослідження процесу інтернаціоналізації компанії «Huawei» продемонструвало, що модель інтернаціоналізації Упсала, яка пов'язана з набуттям знань та процесом навчання (адже відсутність навичок управління компанією на зарубіжних ринках виступає бар'єром для компаній, що планують інтернаціоналізацію), не здатна адекватно відобразити особливості інтернаціоналізації високотехнологічних фірм.

*The competition on global market has been strengthening, turning into hyper-competition, which provokes redistribution of competitive forces. Therefore, companies running business on international market need to be ready to flexible strategic decisions enabling them to adapt to new market situations and moods with minimal time and resources, in order to make effective use of their own competitive advantages.*

*The article's objective is to study the experiences in implementing the international marketing strategy using the case of «Huawei» company, which will help outline specific features of strategies implemented for expansion into global markets in the conditions of global competition. The study of internationalization process of «Huawei» company demonstrates that the Uppsala model associated with acquisition of knowledge and learning process (because lack of competencies required for business management on foreign markets constitutes a barrier for the companies striving for internationalization) is incapable to adequately reflect internationalization specifics for high technology firms. High technology firms do not tend to stick to "phase" theory. To enter new markets, they often use joint venture, foreign direct investment or contractual regime. The industry structure and industry characteristics have important role in high tech firms' decisions on entry regime. Compared with traditional manufacturers, high tech companies consider firm factors as less important when making choice of entry regime. Internationalization of high tech firms from developing countries is more complicated institutionally compared with similar companies from developed countries, because for technological firms from developing countries technological performance in country of origin and reputation has a significant impact on the firm's internationalization. To avoid this negative impact, «Huawei» company had to enter the market of developing countries prior to entering the market of developed countries. As regards the strategy choice, many high technology firms give preference to creating R&D units or registration of subsidiary companies in developed countries to expand the international market segment.*

*Companies from developed countries cannot ignore global tendencies taking place in parallel with structural changes such as globalization and intensification of knowledge. Success will be gained only by those who give impulse to these changes and regard these transformations as opportunities. The capacity to take advantage from the latter is determined by the following key factors: prioritization of R&D development and investment therein; the focus on innovation; the compliance of business models with international business demands; the involvement in innovation networks*

*and global value added chains. Companies with the above characteristics have considerable advantages: by diversifying and modernizing their strategies, they can gain additional competitive advantages compared with competitors from developing countries.*

**Ключові слова:** міжнародні маркетингові стратегії; високотехнологічні компанії; інтернаціоналізація; режими входження; глобальне інноваційне суперництво.

**Keywords:** international marketing strategy; high-tech companies; internationalization; modes of entry; global innovation rivalry.

**Актуальність теми.** На сьогодні Азія є найбільшим центром інвестицій, випереджаючи Європу, Латинську Америку, Північну Америку та Африку, а азійські компанії здійснюють агресивну експансію європейських та американського ринків, чинячи в такий спосіб тиск на інноваційний глобальний простір й формуючи технологічний ландшафт [1; 2]. На цьому наголошує В. Панченко, розглядаючи стратегічну програму КНР «Made in China 2025», що передбачає вибір пріоритетних десяти секторів економіки, в яких заохочуватиметься створення передових технологій, як таку, що уможливить ринкову експансію Китаю [3; 4], відтак автор виокремлює торговельну, технологічну, інфраструктурну та інноваційну експансії як такі, що реалізують експансію інвестиційну, або впливають з неї. Наприкінці 2018 р. 19200 китайських інвесторів відкрили 29,7 тис. підприємств у 186 країнах та регіонах, з яких 84,7% - в країнах, що розвиваються, а 15,3% - в розвинених економіках. Ключовими секторами, що потрапили у сферу комерційних інтересів китайських інвесторів, стали видобуток, лізинг та комерційні послуги, оптовий та роздрібний продаж, виробництво, логістика та транспорт. Китайська компанія «Huawei», з її дослідницькою лабораторією штучного інтелекту, посіла друге місце за продажами смартфонів, яке раніше належало компанії Apple, але все ще знаходиться за компанією «Samsung», яку вона сподівається обійти в 2020 р. Пристрої компанії «Huawei» дешевші за пристрої її конкурентів – корейців та американців. Починаючи з 2017 р. «Huawei» є світовим лідером як виробник мобільного мережевого обладнання, постачаючи антени, реле та іншу інфраструктуру для мобільних операторів для з'єднання споживачів у будь-якому місці. В тому ж році «Huawei» стала компанією з найбільшою кількістю патентів у Європі — її витрати на дослідження і розробки, які у 2017 р. склали 13,8 млрд. дол. США (12 млрд. євро), такі ж самі, як і в гігантів Силіконової долини. Компанії з розвинутих країн не можуть не зважати на глобальні тенденції, які йдуть пліч-о-пліч з такими структурними змінами, як глобалізація й інтенсифікація знань. Успішними будуть ті, хто активно формує ці зміни і розглядає такі трансформації як можливість. Здатність скористатися останніми детермінується такими ключовими факторами, як: ступенем сприяння розвитку НДДКР та інвестицій в останні; ступенем інноваційно-орієнтованості; ступенем відповідності бізнес-моделей запитам міжнародного бізнесу; ступенем залучення до інноваційних мереж та глобальних ланцюгів створення доданої вартості. Компанії з наведеними характеристиками мають значні переваги: шляхом диверсифікації і модернізації стратегій, вони можуть набути додаткових конкурентних переваг порівняно з конкурентами з країн, що розвиваються. Це підтверджують результати низки минулих досліджень для Німеччини [5-8], в яких розглядався вплив трьох характеристик (НДДКР, інновації та інтернаціоналізація) на успіх компаній з галузей промисловості та бізнесу послуг. Успішність вимірювалась у вигляді індексу продажів і зайнятості та показником рентабельності за чистим прибутком: регресійний аналіз для періоду з 2007 р. по 2009 р. свідчить, що компанії, яким притаманні всі три фактори є більш успішними, ніж ті, в яких їх немає; компанії, які мали два фактори, мали кінцеві результати вище середнього рівня. Тим не менш, лише одного фактору недостатньо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція інтернаціоналізації зазнала змін протягом останніх трьох десятиліть. Дж. Джонсон і Дж.-Є. Вальне [9] визначали інтернаціоналізацію як процес поступового розширення присутності фірм на міжнародних ринках. На їхню думку, інтернаціоналізація є наслідком прийняття безперервних рішень. Л.С. Вельх і Р. Луостарінен [10] розглядають «інтернаціоналізацію» як динамічне поняття, надаючи їй значення процесу зростання участі в міжнародних операціях. При цьому автори справедливо зауважують, що загальна концепція інтернаціоналізації має охоплювати як ендогенні, так і екзогенні фактори. П.В. Біміш [11] у запропонованому ним визначенні акцентує на інтернаціоналізації як на процесі, в рамках якого фірми не лише усвідомлюють, але й вимушено реагують на комплекс прямих та непрямих впливів міжнародних операцій на їхнє майбутнє, і під впливом якого започатковують практику проведення операцій з іншими країнами. Наведені визначення відображають концепцію інтернаціоналізації в різноманітних вимірах. Узгоджена її концепція на сьогодні включає такі положення: 1) інтернаціоналізація – це процес, що включає серію безперервних рішень і стратегій; 2) вона передбачає транскордонний рух різних видів продукції, послуг, ресурсів, вироблених всередині та зовні країн; 3) на інтернаціоналізацію впливає низка факторів, які походять від фірм і середовища. Прикметно, що за двадцять років осмислення процесів інтернаціоналізації істотно змінились акценти, і процес інтернаціоналізації вже сприймався крізь призму адаптації механізмів операцій обміну до вимог або стандартів міжнародних ринків. Це визначення О. Андерсена [12] включає як стратегію режиму виходу на міжнародний

ринок, так і вибір міжнародного ринку. К. Г. Губін і О. О. Набатова [13], з посиланням на Б. М. Овіата і П. П. Макдугала, визначають чотири складові інтернаціоналізації [14]: інтернаціоналізація транзакцій, пов'язаних з ключовими ресурсами і таких, що забезпечують досягнення конкурентних переваг; формування альтернативної (мережевої) організаційної структури; диверсифікація видів діяльності ланцюга вартості на закордонних ринках задля формування конкурентних переваг; створення та володіння унікальними ресурсами (шляхом патентування, реєстрації товарних знаків, ефективного використання ліцензій та взаємозв'язків на ринку).

А. Дріскол [15] проаналізував характеристики режимів виходу (входження) через експорт, контракти та інвестиції з точки зору п'яти аспектів: контролю, ризику розповсюдження; ресурсних зобов'язань, гнучкості та власності (див. табл. 1). Під контролем мається на увазі ступінь, в якому фірма керує виробничим процесом, координаційною діяльністю, логістикою, маркетингом та ін. Під ризиком розповсюдження мається на увазі міра, в якій ноу-хау фірми може бути відчужено або незаконно привласнено партнером за контрактом. Під ресурсними зобов'язаннями маються на увазі фінансові, матеріальні та людські ресурси, які фірма зобов'язується поставити на місцевий ринок. Гнучкість показує, чи може фірма змінювати режими входження швидко і з низькими витратами в разі зміни умов. Під власністю мається на увазі міра, в якій капітал фірми бере участь у режимі входження.

**Таблиця 1.**  
**Показники режимів входження на іноземні ринки**

Режим входження	Контроль	Ризик розповсюдження	Ресурсні зобов'язання	Гнучкість	Власність
Інвестиції	Високий	Низький	Високий	Низький	Високий
Контракти	Середній	Вище середнього	Вище середнього	Середній	Вище середнього
Експорт	Низький	Низький	Низький	Високий	Низький

*Джерело: [15]*

**Мета дослідження** полягає у вивченні досвіду реалізації міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічної компанії на прикладі компанії «Huawei», що сприятиме встановленню специфічних характеристик здійснення стратегій виходу на міжнародні ринки в умовах глобального інноваційного суперництва.

**Виклад основного матеріалу.** З тим, аби сформулювати концепцію бажаних для фірми характеристик режиму виходу на зовнішні ринки, не беручи до уваги фактично використовуваний нею режим, слід вдосконалити ефективність моделей вибору режиму. На підставі такого припущення А. Дріскол [15] зауважує, що на бажання фірми обрати ті та інші характеристики режиму входження в ринок чинить вплив широкий спектр ситуативних впливів. На вибір фірмою бажаного режиму входження впливають певні фактори, які він розглянув як стримувальні змінні (див. Табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Фактори, що впливають на вибір режиму входження**

Ситуативні впливи	Внутрішньофірмовий фактор	Переваги, характерні для фірм
		Досвід
		Стратегічні міркування
	Фактори середовища	Попит і умови конкуренції
		Політичні та економічні умови
		Соціально-культурні умови
Модератори або корегувальні змінні	Державна політика і нормативна база	
	Корпоративна політика	
	Розмір фірми	

*Джерело: [15]*

На відміну від концепції вибору режиму, яка лише описує серію прямих ситуативних впливів на вибір режиму, А. Дріскол увів динамічну концепцію вибору режиму (див. рис. 1). Ця модель розглядає розрив між бажаним та фактичним режимами входження і враховує альтернативні характеристики останніх при експансії зовнішніх ринків. Згідно підходу А. Дріскола, за будь-яких умов оптимальних режимів входження на іноземний ринок не існує. Тому фірма не може обмежитись розглядом інституційного режиму, ігноруючи при цьому внутрішньофірмові фактори, фактори середовища та інші фактори. Однак фактори, що впливають на режим входження, згідно з аналізованим підходом, повинні бути перевірені подальшими емпіричними дослідженнями.



**Рис. 1. Концепція вибору режиму входження**  
Джерело: [15]

Компанія «Huawei Technologies P/L» була заснована у 1988 році. Це високотехнологічна приватна компанія, що спеціалізується на дослідженнях і розробках, забезпечуючи на цій основі індивідуальні мережеві рішення для операторів зв'язку в усьому світі. Вона інвестує не менше 10% від обсягу продажів у дослідження і розробки для створення нової продукції. Першим кроком до інтернаціоналізації цієї компанії було забезпечення індивідуальної послуги можливості переходу до іншого оператора зі збереженням існуючого номера (англ. «number portability service») при співробітництві з гонконзькою компанією «Hutchison Telecoms» у 1996 р. Компанії Huawei знадобилося тільки 3 місяці, щоб допомогти компанії «Hutchison» у реалізації цієї послуги, замість щонайменше 6 місяців, встановлених європейськими виробниками телекомунікацій, і за вдвічі нижчу ціну, ніж у конкурентів [16]. Успіх процесу інтернаціоналізації компанії «Huawei» залежав від правильного вибору режиму входження на ринок і застосування ринкових стратегій. Компанія «Huawei» застосовувала різні режими входження на ринок для різних географічних ринків і різних ринків продукції.

Компанія Huawei також вдавалась до різних режимів входження для різних видів продукції. Наприклад, для традиційних високорентабельних видів продукції, таких як комутаційна мережа, живлення для телекомунікаційних пристроїв, компанія «Huawei» часто використовує такі методи як створення спільного підприємства і експорт. В разі менш рентабельних видів продукції, таких як свого часу мобільні мережі 2G, компанія співпрацювала з гігантами в цій галузі. В разі видів продукції, які є технологічно передовими, але впровадженими на ринок, вона використовує такі режими, як спільне підприємство, франшиза або спільні дослідження.

«Huawei» розробляє прототипи автономних автомобілів зі штучним інтелектом, а також працює з компанією Audi в окремому напрямку – підключених автомобілів. Піднявшись в одному зі стратегічних напрямків, «Huawei» став головною причиною війни за комерційне та технологічне панування, яку ведуть Китай та США. В кінці листопада 2018 р. «Wall Street Journal» повідомив, що уряд США здійснює широкомасштабний дипломатичний наступ на уряди та телефонних операторів країн-союзниць, аби змусити їх відмовитись від встановлення обладнання «Huawei». Тиск, зокрема, здійснюється на країни, де розташовані американські бази, аби змусити їх зробити вибір між китайськими технологіями та захистом з боку США.

Американські дипломати та працівники розвідувальних служб попереджають своїх європейських, австралійських та японських партнерів про небезпеки, створювані 5G мережею, розробленою компанією

«Huawei». Ця мобільна мережа нового покоління, за очікуваннями, має бути розміщена у Франції до 2020 р. 5G значно підвищує швидкість, призводячи до технологічної революції у використанні мобільного Інтернету завдяки передачі такої інформації як рух та поведінка автономних автомобілів, в той час як раніше часовий лаг при передачі даних вважався небезпекою. 5G активується встановленням великої кількості антен для обміну великими обсягами даних з мобільними терміналами, кількість яких дедалі зростає: смартфонами, автомобілями, медичними приладами, дронами. При цьому усвідомлюється реальність ризиків збирання та збереження даних.

Американський ринок закритий для компанії «Huawei» з 2012 р., після того як Комітет Конгресу з розвідки зробив висновок, що Huawei становить загрозу для національної безпеки. Міністерство юстиції США у грудні 2018 р. видало ордер на арешт фінансового директора групи та доньку засновника «Huawei» Мен Ваньчжоу, яка звинувачувалась у використанні підставної компанії для продажу обладнання від компанії Huawei до Ірану в порушення американських санкцій проти цієї країни. «Huawei» була вилучена зі списків можливих претендентів на впровадження 5G у США, Австралії, Новій Зеландії, а також може бути вилучена у Японії, Великобританії та Канаді. Що стосується Франції, то через представника не названої компанії 25 січня 2018 р. було оголошено, що відтепер все інфраструктурне обладнання для мереж 5G буде об'єктом попереднього адміністративного дозволу.

Стаття в газеті «Le Monde» [17] повідомляє, що США атакують «Huawei» через те, що це найбільш передова компанія і одна з найбільших у Китаї. Уряд Д. Трампа поводить політику, спрямовану на згортання розвитку високотехнологічної промисловості в Китаї, причому дедалі більш жорсткішими заходами. Атаки на «Huawei» є уособленням цієї стратегії. Служби безпеки в інших країнах побоюються, що телекомунікаційні мережі «Huawei» спрощуватимуть шпигунство на користь Китаю [18]. Особливий зв'язок між урядом і корпораціями – як державними, так і приватними – викликає найбільше занепокоєння стосовно функціонування політичної системи Китаю і його дуже специфічної форми капіталізму. Компанії, навіть приватні, такі як «Huawei», повинні дотримуватись офіційної політики китайського уряду при інвестуванні за кордон.

В Брюсселі «Huawei» має велике лобістське бюро, адже ЄС є першим ринком цієї компанії за межами Китаю. Згідно з результатами внутрішнього оцінювання, виконаного компанією «Deutsche Telekom», заборона на компанію Huawei відкладе впровадження 5G в Європі на два роки, але великі гравці, такі як Orange у Франції, стверджують, що їхня 5G мережа буде не від «Huawei». 11 січня 2019 р. Польща оголосила про арешт китайського виконавчого представника «Huawei» Ванг Вейджін, а також колишнього співробітника служби національної безпеки Польщі Петра Дурбайло, який став консультантом місцевої філії Orange, яка розміщує мережу 5G від «Huawei» для тестування. Обидва обвинувачуються у шпигунстві від імені китайських служб на шкоду Польщі. Варшава є одним із найбільш завзятих союзників США, і тому є причина: побоюючись домагань Росії, Польща хоче розташувати на своїй території американську базу. Вона вже запропонувала сплатити 2 млрд. дол. США за створення цієї бази, назвавши її «Форт Трамп» («Fort Trump»). Варшава має незабаром заборонити мережу 5G від «Huawei».

Huawei має в Європі 11000 співробітників, а також налагодила чисельні партнерства з європейськими університетами – центр математичних досліджень у місті Булонь-Бійанкур, співпрацю з такими університетами як Університет Гумбольта в Берліні, і Королівським інститутом технологій у Стокгольмі. Однак Оксфордський університет в середині січня 2019 р. оголосив, що він не приймає фінансування для наукових проектів від «Huawei». Віце-президент Європейської комісії Єдиного цифрового ринку Андрус Ансір вважає, що для європейських країн настав час оцінити ризики: якщо китайські компанії мають співпрацювати зі своїми розвідувальними бюро, це повинно бути взято до уваги, адже на кону стоїть здатність європейських країн створити в майбутньому мобільні мережі незалежно від Китаю. В 2008 р., коли були готові носії для встановлення мережі 4G, «Huawei» була тільки четвертою компанією в світі. Їй вдалося зійти на вершину лише за десятиліття, тобто протягом середньої очікуваної тривалості життя мережі мобільного «покоління». З тих пір вперше Китай вийшов у безумовні лідери у найбільш стратегічній технологічній галузі, що спровокувало напругу між Пекіном і Вашингтоном та їхніми союзниками. Для європейців тут йдеться не про використання слова «протекціонізм», оскільки вони постійно критикують Китай. Але питання про те, що саме залишиться від конкуренції в разі, якщо «Huawei» з такою ж самою швидкістю рухатиметься вперед до мережі шостого покоління лишається без відповіді. Це може призвести до паралельного створення двох відмінних одна від одної та ворожих технологічних екосистем. Через цензуру, що блокує доступ Китаю до американських конкурентів, китайські користувачі Інтернету вже використовують в основному місцеві платформи — додаток «WeChat» замість Facebook, «Weibo» замість Twitter та «Baidu» замість Google.

Процес інтернаціоналізації компанії «Huawei» можна визначити як інтернаціоналізацію високотехнологічних підприємств, який дещо відрізняється від інтернаціоналізації традиційних підприємств через специфіку високотехнологічних галузей і зміни середовища сучасного ринку. По-перше, послуги і нематеріальні види продукції – це головні види продукції, які високотехнологічні підприємства постачають своїм клієнтам. При цьому на матеріальні види продукції припадає невелика частка випуску. Це спрощує процес передачі продукції. По-друге, високотехнологічна сфера – це швидкозростаючий ринок; традиційна поетапна модель не може здійснити інтернаціоналізацію у високо конкурентному середовищі. По-третє, незважаючи на важливість досвіду інтернаціоналізації, він не має вирішального значення там, де йдеться про входження високотехнологічних підприємств на іноземні ринки. Наприклад, хоча рішення компанії «Huawei»

щодо WCDMA 3G не було впроваджено на внутрішній ринок до 2005 р., компанія уклала 11 комерційних контрактів на WCDMA за кордоном; це такі країни як Нідерланди, Об'єднані Арабські Емірати та інші [16]. Розвиток міжнародного ринку супроводжується: 1) розміщенням великої кількості агентів на ринку приймаючої країни, які допомагають іноземним підприємствам подолати брак маркетингового досвіду; 2) сприянням технологічній співпраці та альянсам на міжнародному ринку, що допомагає підприємствами прискорити процес інтернаціоналізації; 3) посиленням глобальних комунікацій для стимулювання активної міжнародної міграції, що забезпечує висококваліфіковані кадри для підприємств, які входять на міжнародні ринки.

Згідно з концепцією вибору режиму А. Дрісколла [15], внутрішньофірмові фактори і фактори середовища є ситуаційними впливами, які впливають на вибір режиму входження на міжнародні ринки. Внутрішньофірмові фактори включають переваги, досвід і стратегію фірми. Фактори середовища включають попит/конкуренцію на ринку, соціо-культурні умови і політико-економічні умови. Крім того, на реальний вибір режиму впливають додаткові змінні, такі як державна політика приймаючої країни, корпоративна політика і розмір фірми.

Процес інтернаціоналізації компанії «Huawei» певною мірою узгоджується з концепцією вибору режиму А. Дрісколла, але при цьому інтернаціоналізація компанії «Huawei» також має деякі особливі риси, притаманні високотехнологічним фірмам.

По-перше, галузева специфіка — це ключовий фактор, що впливає на шлях інтернаціоналізації компанії «Huawei». Тут маються на увазі особливості продукції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Продукція ІКТ є об'єктом мережевих ефектів, а це означає, що така продукція, взята окремо, майже не має вартості (цінності), вартість (цінність) у неї з'являється в комбінації з іншими видами продукції. Чим більше користувачів використовують таку продукцію, тим більше стає її вартість (цінність). Мережевий ефект як реакція на ринкову конкуренцію передбачає наявність багатьох точок рівноваги (нульова точка та інші точки рівноваги). Тому інформаційно-комунікаційні фірми при входженні на іноземні ринки спочатку потребують нульову точку рівноваги. Компанія «Huawei» обрала політику сприяння першим продажам на нових ринках. Аналізуючи процес інтернаціоналізації компанії «Huawei», ми бачимо, що специфіка галузі є найважливішим фактором, що впливає на рішення компанії «Huawei» про режим входження. Думка стосовно впливу структури та показників галузі також підкріплюється дослідженнями Ф.Л. Дюбуа, Б. Тойне, М.Д. Оліффа [19], які дослідили міжнародні стратегії у чотирьох технологічних галузях. Режим входження на ринок компанії «Huawei» оснований на врахуванні ринкового середовища приймаючої країни і галузевої специфіки. Найкращий режим — це такий, який допомагає компанії подолати першу точку ринкової рівноваги. Тому компанія «Huawei» використовує різні способи входження для різних ринків і різних видів продукції. Компанія «Huawei» використовує режим спільного підприємства для входження на російський ринок; режим експорту — для входження на південноамериканський і африканський ринки, і контрактний режим — для входження на ринки Європи та Північної Америки. З погляду на це вибір режиму входження компанією «Huawei» не залежить передусім від внутрішньофірмових факторів. Навпаки, він більше залежить від факторів галузі/продукції, а також факторів ринкового середовища приймаючої країни.

По-друге, другий впливовий фактор інтернаціоналізації компанії «Huawei» — це те, що Китай, країна розташування компанії, є країною, що розвивається, а високотехнологічна продукція з країн, що розвиваються, стикається з надто високими бар'єрами при входженні на міжнародний ринок [20;21;22]. В. Панченко, розглядаючи тему цифрового неопротекціонізму, розглядає розрив між ВВП країни походження компанії та приймаючої країни при дослідженні системи інтеграції стратегій інтернаціоналізації південнокорейських компаній. Однак він не встановлює жодного значного доказу на користь того, що розрив у ВВП впливатиме на інтернаціоналізацію технологічних компаній. Так, для компаній з країн, що розвиваються, економічне і технологічне становище в приймаючих країнах матиме більш важливе значення при прийнятті рішення про ресурсні зобов'язання для входження на ринок, ніж культурна відстань. Приклад компанії «Huawei» показує, що високотехнологічні підприємства країн, що розвиваються, стикаються із додатковими проблемами, і їхні підприємства повинні уособлювати собою високий технологічний рівень країни походження.

Водночас вивчення існуючого емпіричного досвіду маркетингових стратегій високотехнологічних компаній свідчить, що концепція режиму входження (рис. 1), основана на концепції вибору режиму входження на іноземні ринки А. Дрісколла, є оптимальною і найефективнішою. Порівняно з концепцією вибору режиму входження на іноземні ринки А. Дрісколла, у запропонованій вище концепції для високотехнологічних підприємств виділено фактори галузевої структури і галузевих показників. Внутрішньофірмові фактори відіграватимуть менш важливу роль для високотехнологічних підприємств у процесі рішення про режим входження на іноземні ринки, ніж для традиційних виробників.

**Висновки.** Дослідження процесу інтернаціоналізації компанії «Huawei» демонструє, що модель інтернаціоналізації Упсала, яка пов'язана з набуттям знань та процесом навчання (адже відсутність навичок управління компанією на зарубіжних ринках виступає бар'єром для компаній, що планують інтернаціоналізацію), не здатна адекватно відобразити особливості інтернаціоналізації високотехнологічних фірм. Високотехнологічні фірми зазвичай не дотримуються жорстко «фазової» (поетапної) теорії. Для входження на нові ринки вони часто застосовують режими спільних підприємств, прямих іноземних інвестицій або контрактний режим. Галузева структура і галузеві показники відіграють важливу роль у рішенні високотехнологічних фірм про режим входження на іноземний ринок. Порівняно з традиційними виробниками,

високотехнологічні підприємства при виборі режиму входження вважають внутрішньофірмові фактори менш важливими. Інтернаціоналізація високотехнологічних фірм з країн, що розвиваються, відбувається інституційно складніше, ніж подібних компаній з розвинених країн, адже для технологічних фірм з країн, що розвиваються, технологічний рівень країни їх походження і репутація мають значний вплив на інтернаціоналізацію фірми. Щоб уникнути цього негативного впливу, компанія «Huawei» мала увійти на ринок країн, що розвиваються, перед тим, як входити на ринок розвинених країн. В якості стратегії багато високотехнологічних фірм обирають створення відділу досліджень і розробок або реєстрацію дочірніх компаній в розвинених країнах для розширення сегменту міжнародного ринку.

### Література.

1. Резнікова Н.В. Еволюція форм економічної експансії: неопротекціонізм як інструмент глобального домінування / Н.В. Резнікова, О.А. Іващенко // Економіка і держава. – 2016. – №4. – С. 4-8.
2. Резнікова Н.В. Економічна експансія в умовах становлення нового каркасу міжкраїнової взаємодії / Н.В. Резнікова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2012. – Вип.111 (2). – С.90-100.
3. Панченко В.Г. Політика економічного націоналізму: від витоків до нових варіацій економічного патріотизму / В.Г. Панченко, Н.В. Резнікова // Економіка і держава. – 2017. – №8. – С. 4–8.
4. Панченко В.Г. Методологічні засади економічного націоналізму / В.Г. Панченко, Н.В. Резнікова // Економіка і держава. – 2017. – №7. – С. 4–8.
5. De Backer K. Mapping global value chains [Electronic resource] / K. De Backer, S. Miroudot. – 2014. – Mode of access: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1677.pdf>
6. In focus: Germany as a competitive industrial nation [Electronic resource] / Federal Ministry of Economics and Technology. – 2010. – Mode of access: [https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documents-folder/policies/germany-in-focus-germany-as-a-competitive-industrial-nation-bmwi/at\\_download/file](https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documents-folder/policies/germany-in-focus-germany-as-a-competitive-industrial-nation-bmwi/at_download/file)
7. Industry as a growth engine in the global economy [Electronic resource] / K. Lichtblau, J. Matthes, M. Fritsch, R. Bertenrath, M. Grömling, B. Busch. – 2013. – Mode of access: <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/karl-lichtblau-juergen-matthes-manuel-fritsch-roman-bertenrath-michael-groemling-berthold-busch-industry-as-a-growth-engine-in-the-global-economy-142508.html>
8. Patent statistics background. European Commission [Electronic resource] / Eurostat. – 2018. – Mode of access: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/4560.pdf>
9. Johanson J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments / J. Johanson, J-E. Vahlne // Journal of International Business Studies. – 1977. – Vol. 8, no. 000001. – P. 23.
10. Welch L. S. Internationalization: Evolution of a Concept / L. S. Welch, R. Luostarinen // Journal of general Management. – 1988. – Vol. 14 (2). – P. 36-64.
11. Beamish P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda / P.W. Beamish // Research in Global Business Management. – 1990. – Vol. 1. – P. 77-92.
12. Andersen O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks / O. Andersen // Management International Review. – 1997. – Vol. 37 (2). – P. 27.
13. Губін К. Г. Теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації / К. Г. Губін, О. О. Набатова // Економічна теорія та право. – 2016. – № 3 (26). – С. 69-82.
14. Oviatt B. M. Toward a Theory of International New Ventures [Electronic resource] / B. M. Oviatt, P. P. McDougal. – 1994. – Mode of access: [http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150507/20150507203720\\_7\\_184.pdf](http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150507/20150507203720_7_184.pdf).
15. Driscoll A. Foreign market entry methods: a mode choice framework / A. Driscoll // International marketing reader / S. J. Paliwoda, J. K. Ryans. - London; New York: Routledge, 1995. – P. 15-34.
16. Li C. The report of Huawei internationalization / C. Li, H. Cui // IT Time. – 2004. – Vol. 15 (64).
17. Chine: avec Huawei, la guerre de la 5G est déclarée (China: with Huawei, 5G war is declared) [Electronic resource] // Le Monde. – 02.01.2019. – Mode of access: [https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chine-avec-huawei-la-guerrede-la-5g-est-declaree\\_5417769\\_3210.html#xtor=AL-32280270](https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chine-avec-huawei-la-guerrede-la-5g-est-declaree_5417769_3210.html#xtor=AL-32280270)
18. Feith D. Timothy Thomas: Why China Is Reading Your Email [Electronic resource] / D. Feith // The Wall Street Journal. – 29.03.2013. – Mode of access: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323419104578376042379430724>
19. DuBois F. L. International manufacturing strategies of U.S. multinationals: A conceptual framework based on a four-industry study / F.L. DuBois, B. Toyne, M. D. Oliff // Journal of International Business Studies. - 1993. - Vol. 24 (2). - P. 307-333.
20. Панченко В. Г. Замкнутий цикл інновацій як інструмент інноваційного неопротекціонізму в політиці стимулювання економічної модернізації: виклики створенню інноваційної екосистеми [Електронний ресурс] / В. Г. Панченко // Ефективна економіка. - 2017. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144>
21. Резнікова Н. Інноваційна модель розвитку національної економіки: оцінка стартових можливостей та засобів реалізації [Електронний ресурс] / Н. Резнікова. – Режим доступу: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua)
22. Іващенко О.А. Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню / О.А. Іващенко, Н.В. Резнікова, // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 10. – С. 5-10.



23. Рубцова М. Ю. Порівняльна та конкурентна переваги в міжнародному бізнесі: теоретико-методологічні підходи до пошуку їхнього синтезу [Електронний ресурс] / М. Ю Рубцова, Н. В. Резнікова // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 8. – Режим доступу: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3516/3188](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3516/3188)

#### References.

1. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2016), “Evolution of Economic Expansion Forms: Neo-protectionism as an Instrument for Global Dominance”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 4-8.
2. Reznikova, N. (2012), “Economic Expansion in the Conditions of Formation of a New Framework of Intercountry Interaction”, *Actual Problems of International Relations*, no. 111 (2), pp 90-100.
3. Panchenko, V and Reznikova, N. (2017), “The Policy of Economic Nationalism: From Origins to New Versions of Economic Patriotism”, *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 4-8.
4. Panchenko, V and Reznikova, N. (2017), “Methodological Principles of Economic Nationalism”, *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 4-8.
5. De Backer, K. and Miroudot, S. (2014), “Mapping global value chains”, available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1677.pdf> (Accessed 12 Aug 2019)
6. The official site of Federal Ministry of Economics and Technology (2010), “In focus: Germany as a competitive industrial nation”, available at: [https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documents-folder/policies/germany-in-focus-germany-as-a-competitive-industrial-nation-bmw/at\\_download/file](https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documents-folder/policies/germany-in-focus-germany-as-a-competitive-industrial-nation-bmw/at_download/file) (Accessed 22 Aug 2019)
7. Lichtblau, K., Matthes, J., Fritsch, M., Bertenrath, R., Grömling, M. and Busch, B. (2013), “Industry as a growth engine in the global economy”, available at: <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/karl-lichtblau-juergen-matthes-manuel-fritsch-roman-bertenrath-michael-groemling-berthold-busch-industry-as-a-growth-engine-in-the-global-economy-142508.html> (Accessed 20 Aug 2019)
8. The official site of Eurostat (2018), “Patent statistics background. European Commission”, available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/4560.pdf> (Accessed 22 Aug 2019)
9. Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977). “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 000001, pp. 23.
10. Welch, L. S. and R. Luostarinen (1988), “Internationalization: Evolution of a Concept”, *Journal of general Management*, vol. 14, no. 2, pp. 36-64.
11. Beamish, P. W. (1990), “The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda”, *Research in Global Business Management*, vol. 1. pp. 77-92.
12. Andersen, O. (1997), “Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks”, *Management International Review*, vol. 37, no. 2, pp. 27.
13. Hubin, K. H. (2016), “Theoretical bases of internationalization of small and medium-sized business in the conditions of globalization, *Ekonomichna teoriya ta pravo*, vol. 3 (26), pp. 69-82.
14. Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, available at: [http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150507/20150507203720\\_7\\_184.pdf](http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150507/20150507203720_7_184.pdf) (Accessed 24 Aug 2019)
15. Driscoll, A. (1995), *Foreign market entry methods: a mode choice framework* in Paliwoda S. J and Ryans J.K., *International marketing reader*, Routledge, London; New York, UK; US.
16. Li, C. and Cui, H. (2004), “The report of Huawei internationalization”, *IT Time*, vol. 15, no. 64
17. Chine: avec Huawei, la guerre de la 5G est déclarée (China: with Huawei, 5G war is declared)” (2019), *Le Monde*, [Online], available at: [https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chine-avec-huawei-la-guerrede-la-5g-est-declaree\\_5417769\\_3210.html#xtor=AL-32280270](https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/01/chine-avec-huawei-la-guerrede-la-5g-est-declaree_5417769_3210.html#xtor=AL-32280270) (Accessed 25 Aug 2019)
18. Feith, D. (2013), “Timothy Thomas: Why China Is Reading Your Email”, *The Wall Street Journal*, [Online], available at: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323419104578376042379430724> (Accessed 22 Aug 2019)
19. DuBois, F.L., Toyne, B. and Oliff, M.D. (1993), “International manufacturing strategies of U.S. multinationals: A conceptual framework based on a four-industry study”, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 2, pp. 307-333.
20. Panchenko, V.H., (2017) “Zamknutyi tsykl innovatsii yak instrument innovatsiinoho neoprotektsionizmu v politytsi stymuliuвання ekonomichnoi modernizatsii: vyklyky stvorenniu innovatsiinoi ekosystemy”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6144> (Accessed 25 Aug 2019)
21. Rieznikova, N., “Innovatsiina model rozvytku natsionalnoi ekonomiky: otsinka startovykh mozhlyvostei ta zasobiv realizatsii” [Online], available at: [www.academia.org.ua](http://www.academia.org.ua) (Accessed 25 Aug 2019)
22. Ivaschenko, O. and Reznikova, N. (2017), “Problem of Re-institutionalization of the Global Economy in the Neodependence Context: New Challenges to the Global Regulation”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 5-10.
23. Rubtsova, M. and Reznikova, N. (2016), “Comparative and competitive advantages in international business: theoretical and methodological approaches to the search for their synthesis”, *International Relations. Series “Economic Sciences”*, [Online], vol. 8, available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3516/3188](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3516/3188) (Accessed 8 May 2019)