

## ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

©2020 ВІКТОРОВ Б. В.

УДК 336.341:631  
JEL: L14; F15; O33; O39

### Вікторів Б. В. Іноземний досвід мережевої взаємодії та можливості його застосування в Україні

Метою статті є розкриття особливостей і адаптація досвіду китайської компанії Huawei щодо організаційної інтеграції учасників українських мереж на міжнародних ринках. Розглянуто досвід і ринкову, економічну, технологічну результативність використання інтеграційної стратегії компанії Huawei при виході на міжнародні ринки. Обґрунтовано, що основними напрямками такої стратегії виступають: використання прямих зв'язків впливу на характер ставлення середовища до політики функціонування компанії через розвиток співробітництва з лідерами ринку, місцевими компаніями; використання прямих зв'язків впливу на інвестиційне середовище, науково-дослідницьку та інноваційну діяльність у країнах розміщення через інвестування в розвиток науки, досліджень на даних територіях. Запропоновано адаптовану організаційну схему мережевих зв'язків впровадження інтеграційної стратегії компанії при виході великих українських мережевих структур на міжнародні ринки (на підставі досвіду компанії Huawei), яка враховує низку переваг і проблем, які можуть бути подолані в ході організаційного управління. Визначено, що вказана авторська пропозиція організаційної мережевої міжнародної інтеграції має низку переваг, пов'язаних із: перспективами забезпечення ринків збуту (або їх розширення) завдяки сприянню розвитку інших місцевих іноземних суб'єктів господарювання (придбання матеріалів, товарів, місцевих послуг для виробництва власної продукції на даних територіях); вкладенню інвестицій в місцеву науку; сприянню працевлаштування місцевого населення; сприянню входження на нові ринки через лояльність конкурентів (завдяки використанню їх продукції, послуг у виробництві власної продукції (послуг)). Доведено, що дана схема вирізняється певними проблемними аспектами (ймовірність втрати комерційних таємниць з огляду на вплив співпраці з іноземними працівниками в рамках нових партнерських взаємин учасників, потреба в інвестиціях у науково-технічну діяльність у країнах розміщення), але вони можуть бути подолані, а переваги від її реалізації є достатньо вагомими.

**Ключові слова:** мережеві підприємства, організаційна інтеграція, міжнародні ринки, учасники, мережеві зв'язки, інтеграційна стратегія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-50-56>

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Вікторів Богдан Віталійович** – аспірант, Університет економіки та права «КРОК» (вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

**E-mail:** viktorov.bv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2741-9747>

UDC 336.341:631  
JEL: L14; F15; O33; O39

### Viktorov B. V. Foreign Experience of Network Interaction and Possibilities of Its Application in Ukraine

The article is aimed at disclosing the peculiarities and adapting the experience of the Chinese company Huawei on the organizational integration of participants of Ukrainian networks in international markets. The article explores the experience and the market, economic, technological effectiveness of the Huawei's integration strategy when entering international markets. It is substantiated that the main directions of such a strategy are: the use of direct connections of influence on the nature of the environment's attitude to the company's functioning policy through the development of cooperation with market leaders, local companies; the use of direct connections of influence on the investment environment, research, development and innovation activities in the host countries through investing in the development of science and research in these territories. The author proposes an adapted organizational scheme of network connections in order to implement the company's integration strategy when large Ukrainian network structures enter international markets (based on the Huawei's experience), which takes into account a number of advantages and problems that can be overcome with use of organizational management. It is defined that the aforementioned author's proposal of organizational network-based international integration has a number of advantages related to: prospects for securing sales markets (or their expansion) by facilitating the development of other local foreign business entities (purchase of materials, goods, local services for the production of their own articles in these territories); investments in local science; facilitating the employment of the local population; facilitating the entry into new markets through the loyalty of competitors (through the use of their products, services in the production of their own articles (services)). It is proved that this scheme distinguishes itself by certain problematic aspects (the probability of loss of trade secrets in view of the impact of cooperation with foreign workers within the framework of new partner relationships of participants, the need for investments in scientific-technical activities in the host countries), but they can be overcome, and the benefits of its implementation are quite significant.

**Keywords:** networking enterprises, organizational integration, international markets, participants, network connections, integration strategy.

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 8.

**Viktorov Bohdan V.** – Postgraduate Student, University of Economics and Law «KROK» (30-32 Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine)

**E-mail:** viktorov.bv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2741-9747>

Українські національні мережеві підприємства мають певні особливості та організаційні проблеми функціонування в умовах інтеграції в середовище міжнародного бізнесу. Успішна мережева організація досягається завдяки реалізації цільових орієнтирів за основними сферами діяльності у рамках функціонування як на національному, так і на міжнародних ринках. Міжнародна інтеграція потребує високого організаційного потенціалу, який буде давати змогу успішно конкурувати з місцевим підприємницьким сектором тієї або іншої країни. Організаційна проблема українських мереж пов'язана з відсутністю учасників (або їх представників) у країнах, в які експортується продукція (послуги), потребує вирішення, яке в перспективі забезпечить покращення організаційної складової мережевої взаємодії учасників партнерств.

Для подолання визначеної організаційної проблеми може бути використаний успішний зарубіжний досвід за даним напрямком. Так, наприклад, досвід китайських інноваційних мереж свідчить про те, що вони використовують високоефективні динамічні методи та моделі управління взаємодії учасників, пов'язані з підвищенням результативності організаційних аспектів міжнародної інтеграції, які впливають на зростання всіх ринково-економічних параметрів. Китайський досвід дає можливість пересвідчитись, що він є ефективним як для стабільних, так і для транзитивних економічних умов, що підтверджується певними коливаннями економіки Китаю впродовж останніх 20 років. Зважаючи на вказане, спробуємо визначити перспективу та напрямки організаційної інтеграції українських мережевих підприємств на міжнародні ринки під кутом зору адаптації китайського досвіду.

Окремі питання організаційної інтеграції мережевих структур на міжнародні ринки висвітлювалися в працях: А. Ахмедова, М. Шаталова [1], С. Валявського, В. Скриль [2], В. Дергачової, Т. Трихліб [3], Г. Ортіної [4], А. Яндієва, А. Ілюхіної [5]. Незважаючи на те, що в наукових працях існують дослідження за даним напрямком, потребують вивчення та аналізу такі перспективи, які можуть бути адаптовані до умов функціонування українських мережевих підприємств, що орієнтовані на зростання ринкової частки на міжнародних ринках.

Метою даного дослідження є розкриття особливостей та адаптація досвіду китайської компанії Huawei щодо організаційної інтеграції

учасників українських мереж на міжнародних ринках. Для досягнення зазначеної цілі використано: статистичний і порівняльний методи, які дадуть можливість проаналізувати стан показників розвитку компанії Huawei (Китай) у процесі впровадження досліджуваної інтеграційної стратегії, здійснити їх порівняння в динаміці; імітаційний метод, який дозволить визначити напрямки китайського досвіду щодо впровадження інтеграційної стратегії при виході великих українських мережевих структур на міжнародні ринки.

Проблема організаційного створення мережевих учасників (або їх представників) у країнах, в які експортується продукція (послуги), може бути реалізована на прикладі досвіду компанії Huawei, яка забезпечує присутність на міжнародних ринках за рахунок інтеграційної стратегії співробітництва із компаніями – конкурентами на зовнішніх ринках та інвестування в розвиток науково-дослідних робіт у країнах, в яких реалізується власна продукція (послуги). Орієнтир на використання зазначеної стратегії організаційної інтеграції на міжнародні ринки вказано в положеннях корпоративної звітності [6–8]. Спробуємо визначити положення використання зазначеної інтеграційної стратегії (за характером мережевих зв'язків між учасниками та із зовнішніми суб'єктами) в рамках функціонування зазначеної компанії, яка складається з чотирьох функціональних підрозділів: Carrier Business Group (підрозділ телекомунікаційного обладнання та сервісів); Enterprise Business Group (підрозділ сервісів, мереж зберігання даних і різних ІТ-рішень для приватного та корпоративного секторів); Consumer Business Group (підрозділ споживчих продуктів); підрозділ інших напрямків. Загалом вони включають 128 учасників (8 великих регіональних відділень у Китаї, 100 філій в інших країнах (ЕМЕА – в Європі, Африці, на Близькому Сході), в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Північній та Південній Америці, інших країнах) і 20 науково-дослідних центрів на території вказаних країн.

У табл. 1 наведено схему використання інтеграційної стратегії компанії Huawei при виході на міжнародні ринки. Встановлено, що зазначена інтеграційна стратегія передбачає використання таких положень щодо організації мережевих зв'язків:

- ★ використання прямого впливу на характер ставлення середовища до політики

функціонування компанії через розвиток співробітництва з:

– лідерами ринку, які зацікавлені в її розвитку, оскільки здійснюється просування їх продукції (послуг) при збуті власної продукції (послуг) у країнах присутності;

– місцевими компаніями, що впливає на зростання ВВП країн, покращення соціально-економічного стану. Здійснюється придбання витратних матеріалів, товарів, послуг, необхідних для функціонування в країнах присутності;

- ✦ використання непрямого впливу на уряд країн розміщення через позитивні дії в напрямі розвитку соціального сектора, зокрема працевлаштування молодих фахівців, яке обумовлює скорочення безробіття, зростання добробуту місцевого населення;
- ✦ використання прямого впливу на інвестиційне середовище, науково-дослідницьку та інноваційну діяльність у країнах розміщення через інвестування в розвиток науки, досліджень на даних територіях (на рівні не менше 10% від обсягів контрактів, продажу). Особливий успіх зазначеного заходу забезпечено на ринках ЕМЕА (Європа, Африка, Близький Схід), у тому числі в останній період у Великій Британії (масштабні інвестиції в наукову, дослідну діяльність). Зазначене позитивно впливає на лояльність уряду, науково-дослідницького середовища до компанії, що дозволяє успішно розвиватися в цих країнах, незважаючи на певні проблеми торговельних конфліктів із США.

**У** табл. 2 наведено динаміку змін обсягів доходів компанії Huawei залежно від зростання інвестицій у науково-дослідницьку діяльність на міжнародних ринках. У ході аналізу результатів фінансово-економічної діяльності компанії Huawei встановлено вплив інвестицій у науково-дослідницьку діяльність на зростання обсягу доходів від реалізації в країнах розміщення. Особливі успіхи відзначаються в країнах ЕМЕА (Європа, Африка, Близький Схід) (зокрема, країнах Європи) через позитивне сприйняття вкладення інвестицій у розвиток науки, досліджень у сфері електроніки, підготовку кадрів у даній сфері, інноваційних розробок за даним напрямком. Упровадження інтеграційної стратегії компанії Huawei при виході на міжнародні

ринки можна запропонувати для провідних великих досліджуваних українських мережевих підприємств, зокрема ПрАТ «ДАТАГРУП», ПАТ «ФАРМСТАНДАРТ-БІОЛІК», ПАТ «Хімфарм-завод «Червона зірка».

Вказана стратегія може бути адаптована до умов інвестиційного клімату країн розміщення, розвитку науково-дослідницьких робіт у цих країнах. Зазначений захід може позитивно вплинути на зростання ринкової частки на міжнародних ринках, забезпечить загальний розвиток указаних мережевих структур. У табл. 3 наведено адаптовану схему мережевих зв'язків впровадження інтеграційної стратегії компанії Huawei при виході великих українських мережевих структур на міжнародні ринки.

**Н**аведена розробка передбачає орієнтир на основні положення інтеграційної стратегії компанії, сформована з огляду на умови розвитку міжнародних ринків у сфері інвестиційного, науково-дослідницького розвитку (інвестування в розвиток науки, досліджень виходячи з можливостей, але з огляду на фактичний стан цього процесу з боку конкурентів, місцевих компаній тощо).

У рамках даної схеми передбачено розвиток таких мережевих зв'язків, зокрема:

- ✦ організація прямого впливу на характер ставлення середовища до продукції (послуг), функціонування мережевих підприємств через розвиток вказаними українськими мережами співробітництва з лідерами ринку, які зацікавлені в розвитку даних мереж, оскільки здійснюється просування їх продукції (послуг) при збуті продукції (послуг) в країнах присутності; місцевими компаніями, що впливає на зростання ВВП країн, покращення соціально-економічного стану. Організація прямих зв'язків з місцевими постачальниками сировини, матеріалів, послуг тощо;
- ✦ організація непрямих мережевих зв'язків через застосування непрямого впливу на країни розміщення завдяки позитивним діям, спрямованим на розвиток соціального сектора (працевлаштування місцевих фахівців, контракти з представниками наукового середовища місцевих наукових закладів);
- ✦ організація прямих мережевих зв'язків через застосування прямого інвестуван-

## Схема використання інтеграційної стратегії компанії Huawei (Китай) при виході на міжнародні ринки

№ з/п	Напрямки (етапи) інтеграційної стратегії	Характеристика напрямків інтеграційної стратегії
1	2	3
I	<i>Міжнародна інтеграція на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)</i>	
1	Вихід на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)	Співробітництво з великими світовими компаніями – лідерами у сфері електроніки, телекомунікацій (у т. ч. Samsung) щодо постачання деталей, програмного забезпечення, місцевими територіальними компаніями в країнах розташування власних філій. Зазначений захід позитивно впливає на входження на ринок, співіснування з іншими лідерами. Зокрема, великі обсяги закупівель у Samsung сприяють зниженню конкурентної боротьби, оскільки частка її продукції реалізується Huawei через готову продукцію
2	Стабілізація та закріплення позицій на ринках EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)	1. Інвестиції в науково-дослідницьку діяльність у країнах розміщення (на рівні не менше 10% від обсягів контрактів, продажу). Зазначений захід забезпечує лояльність урядів, впливає на можливість залучення найбільш провідних учених, студентів як персоналу в місцевих філіях (відділеннях), впливає на зростання попиту на продукцію через факт позитивного впливу на інноваційний, науковий, соціально-економічний сектори. 2. Розгортання мережі 5G, просування застосунків, апаратного забезпечення, створених для підприємств ринків присутності. Адаптація застосунків, сервісів до правового середовища, культури дозволила успішно просувати власну продукцію (послуги) на вказаних ринках. Станом на кінець 2019 р. компанія знаходилася на другому етапі розвитку інтеграції на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)
II	<i>Міжнародна інтеграція на ринки Азійсько-Тихоокеанського регіону</i>	
1	Вихід на ринки Азійсько-Тихоокеанського регіону	Напрямок здійснюється аналогічно до напрямку щодо виходу на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)
2	Стабілізація та закріплення позицій на ринках Азійсько-Тихоокеанського регіону	1. Інвестиції в науково-дослідницьку діяльність у країнах розміщення (на рівні не менше 10% від обсягів контрактів, продажу). Як і щодо виходу на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід), забезпечується лояльність урядів, зростання збуту, можливість залучення кваліфікованих кадрів. 2. Складнощі у співробітництві через культурні, екологічні, транспортні обмеження вплинули на скорочення обсягів збуту продукції (послуг). Не досить успішна адаптація до культурних, правових, екологічних аспектів територій не дала змоги забезпечити зростання розвитку
III	<i>Міжнародна інтеграція на ринки Північної та Південної Америки</i>	
1	Вихід на ринки Північної та Південної Америки	Напрямок здійснюється аналогічно до напрямку щодо виходу на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)
2	Стабілізація та закріплення позицій на ринках Північної та Південної Америки	1. Інвестиції в науково-дослідницьку діяльність в країнах розміщення (на рівні не менше 10% від обсягів контрактів, продажу), будівництво нової цифрової інфраструктури (особливо в країнах Латинської Америки). Як і щодо виходу на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід), забезпечується лояльність урядів, зростання збуту, можливість залучення кваліфікованих кадрів. 2. Інтенсифікація обсягів збуту споживчої електроніки
IV	<i>Міжнародна інтеграція на ринки інших країн</i>	
1	Вихід на ринки інших країн	Напрямок здійснюється аналогічно до напрямку щодо виходу на ринки EMEA (Європа, Африка, Близький Схід)



1	2	3
2	Стабілізація та закріплення позицій на ринках інших країн	1. Інвестиції в науково-дослідницьку діяльність в країнах розміщення (на рівні не менше 10% від обсягів контрактів, продажу), будівництво нової цифрової інфраструктури. Як і щодо виходу на ринки ЕМЕА (Європа, Африка, Близький Схід), забезпечується лояльність урядів, зростання збуту, можливість залучення кваліфікованих кадрів. 2. Інтенсифікація обсягів збуту споживчої електроніки

Джерело: розроблено автором за даними [6–8].

Таблиця 2

**Динаміка змін обсягів доходів компанії Huawei (Китай) залежно від зростання інвестицій у науково-дослідницьку діяльність на міжнародних ринках**

№ з/п	Країна (група країн)	2018 р.		2019 р.		Абсолютне відхилення (+/-), млн юанів		Відносне відхилення (+/-), %	
		Обсяг доходів, млн юанів	Обсяг інвестицій, млн юанів	Обсяг доходів, млн юанів	Обсяг інвестицій, млн юанів	Обсяг доходів	Обсяг інвестицій	Обсяг доходів	Обсяг інвестицій
1	Китай	372162	37110	506733	50680	134571	13570	36,2	36,6
2	Країни ЕМЕА (Європа, Африка, Близький Схід)	204536	20460	206007	20610	1471	150	0,7	0,7
3	Країни Азійсько-Тихоокеанського регіону	81918	8200	70533	7052	-11385	-1148	-13,9	-14,0
4	Країни Північної та Південної Америки	47885	4750	52478	5250	4593	500	9,6	10,5
5	Інші країни	14701	1470	23082	2300	8381	830	57,0	56,5
6	<b>Разом</b>	<b>721202</b>	<b>71990</b>	<b>858833</b>	<b>85892</b>	<b>137631</b>	<b>13902</b>	<b>19,1</b>	<b>19,3</b>

Джерело: розроблено автором за даними [6–8].

ня в країнах розміщення (сприяння розвитку науки, досліджень на відповідних територіях).

Основними перевагами впровадження зазначеної інтеграційної стратегії компанії при виході великих українських мережевих структур на міжнародні ринки є, зокрема:

- ✦ можливість забезпечити ринки збуту (або збільшити їх) через сприяння розвитку інших суб'єктів господарювання (придбання матеріалів, товарів, місцевих послуг для виробництва власної продукції на даних територіях), інвестиції в місцеву науку, сприяння працевлаштуванню місцевого населення;
- ✦ перспективи сприятливого входження на нові ринки завдяки лояльності конку-

рентів (через використання їх продукції, послуг у виробництві власної продукції (послуг)).

Серед *недоліків* та загроз впровадженню зазначеної стратегії, на наш погляд, можна відмітити:

- ✦ можливість втрати комерційних таємниць через використання праці іноземних працівників у рамках створених мережевих учасників на території інших країн;
- ✦ постійна, з огляду на конкуренцію, потреба в інвестиціях у розвиток та створення привабливого підприємницького клімату для власного функціонування на нових територіях;
- ✦ дії інших аналогічних компаній.

**Адаптована організаційна схема мережеских зв'язків упровадження інтеграційної стратегії компанії при виході великих українських мережеских структур на міжнародні ринки (на підставі досвіду компанії Huawei (Китай))**

№ з/п	Організаційні напрямки (етапи) інтеграційної стратегії	Характеристика організаційних напрямків інтеграційної стратегії
1	<i>Організаційні аспекти впровадження міжнародної інтеграції на світові ринки</i>	
1	Організація виходу мереж на міжнародні ринки (нові або такі, на які здійснювався експорт продукції (послуг) без фактичної присутності мережеских учасників	Співробітництво з великими світовими компаніями-лідерами за основною та додатковими сферами діяльності щодо постачання витратних матеріалів, деталей, програмного забезпечення, послуг; місцевими територіальними компаніями в країнах розташування власних філій. Зазначений захід позитивно вплине на входження на ринок, співіснування з іншими лідерами. Значні обсяги закупівель у компанії – лідерів ринків сприятимуть зниженню конкурентної боротьби, оскільки частка їх продукції буде реалізуватися мережами через готову продукцію (послуги)
2	Стабілізація та закріплення позицій на міжнародних ринках	1. Інвестиції в науково-дослідницьку діяльність у країнах розміщення (на вищому рівні порівняно з конкурентами, місцевими компаніями). Вказаний захід забезпечить лояльність урядів, вплине на можливість залучення найбільш провідних вчених, студентів як персоналу в місцевих філіях (відділеннях), на зростання попиту на продукцію (послуги) через факт позитивного впливу на інноваційний, науковий, соціально-економічний сектори. 2. Просування продукції (послуг), які мають високий попит на ринках розміщення. Вказаний етап інтеграції буде забезпечено лояльним ставленням урядів через реалізацію попередніх заходів

Джерело: авторська розробка.

## ВИСНОВКИ

У ході вивчення досвіду використання інтеграційної стратегії компанії Huawei (Китай) при виході на міжнародні ринки доведено її результативність (ринкову, економічну, технологічну), здатність досягнення таких результатів, як:

- використання прямого впливу на характер ставлення середовища до політики функціонування компанії через розвиток співробітництва з лідерами ринку, місцевими компаніями;
- використання прямого впливу на інвестиційне середовище, науково-дослідницьку та інноваційну діяльність у країнах розміщення через інвестування в розвиток науки, досліджень на даних територіях.

Установлено, що наведена адаптована схема мережеских зв'язків упровадження інтеграційної стратегії компанії Huawei при виході великих українських мережеских структур на міжнародні ринки враховує умови розвитку таких ринків за напрямком інвестиційного розвитку, розвитку науки та досліджень. Серед основних напрямків, які передбачено використати в рамках адаптації китайського досвіду при виході українських мереж на міжнародні ринки, виділено:

- ✦ організацію прямого впливу на характер ставлення середовища до продукції (послуг), функціонування мережеских підприємств через розвиток співробітництва з лідерами ринку, які зацікавлені в розвитку даних мереж, оскільки здійснюється просування їх продукції (послуг) при збуті продукції (послуг) у країнах присутності; місцевими компаніями, що впливає на зростання ВВП країн, покращення соціально-економічного стану;
- ✦ організацію непрямих мережеских зв'язків через застосування непрямих впливу на країни розміщення завдяки позитивним діям, спрямованим на розвиток соціального сектора (працевлаштування місцевих фахівців, контракти з представниками наукового середовища місцевих наукових закладів);
- ✦ організацію прямих мережеских зв'язків через застосування прямого інвестування в країнах розміщення (сприяння розвитку науки, досліджень на відповідних територіях).

Виявлено, що вказана авторська пропозиція організаційної мережевої міжнародної інтеграції має низку переваг, пов'язаних із:

- ✦ перспективами забезпечення ринків збуту (або їх розширення) завдяки сприятливому розвитку інших місцевих іноземних суб'єктів господарювання (придбання матеріалів, товарів, послуг місцевого виробництва для виробництва власної продукції на даних територіях), вкладенню інвестицій в місцеву науку, сприятливому працевлаштуванню місцевого населення;
- ✦ можливостями сприятливого входження на нові ринки через лояльність конкурентів (завдяки використанню їх продукції, послуг у виробництві власної продукції (послуг)).

Визначено, що наведена схема організаційної мережевої міжнародної інтеграції вирізняється також певними проблемними аспектами (ймовірність втрати комерційних таємниць з огляду на вплив співпраці з іноземними працівниками в рамках нових партнерських взаємин учасників; потреба в інвестиціях в науково-технічну діяльність у країнах розміщення), але вони можуть бути подолані, а переваги від її реалізації є достатньо вагомими. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ахмедов А. Э., Шаталов М. А. Формирование механизма управления интеграционным развитием предприятий пищевой промышленности в современных условиях хозяйствования. Воронеж: ВЭПИ, 2013. 136 с.
2. Валявський С. М., Скриль В. В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 15–25. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/PoltNTU/3989/Стаття%20Скриль%2c%20Валявський.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Дергачова В. В., Трихліб Т. В. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості. *Економічний вісник [Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»]*. 2013. № 10. С. 81–86. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10656/1/15.pdf>
4. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1. С. 129–134. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/1/15.pdf>
5. Яндиев А. Т., Илюхина А. Б. Интеграционные процессы в развитии международного бизнеса. *Территория науки*. 2013. № 2. С. 167–173.

6. About Huawei // Huawei. URL: <https://www.huawei.com/us/>
7. Annual Report 2019 / Huawei Investment & Holding Co., Ltd. URL: [https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual\\_report\\_2019\\_en.pdf?la=en](https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report_2019_en.pdf?la=en)
8. Huawei Annual Report 2018 // . URL: <https://www.huawei.com/en/annual-report>

**Науковий керівник – Петрова І. Л.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та поведінкової економіки університету «КРОК» (Київ)

#### REFERENCES

- “About Huawei”. Huawei. <https://www.huawei.com/us/>
- “Annual Report 2019”. Huawei Investment & Holding Co., Ltd. [https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual\\_report\\_2019\\_en.pdf?la=en](https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report_2019_en.pdf?la=en)
- Akhmedov, A. E., and Shatalov, M. A. *Formirovaniye mekhanizma upravleniya integratsionnym razvitiyem predpriyatiy pishchevoy promyshlennosti v sovremennykh usloviyakh khozyaystvovaniya* [Formation of a Management Mechanism for the Integration Development of Food Industry Enterprises in Modern Economic Conditions]. Voronezh: VEPI, 2013.
- Derhachova, V. V., and Trykhlіb, T. V. “Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriyemstv v umovakh riznovektornoї intehratsiinoї spriamovanosti” [Formation of the Enterprises' Competitive Advantages in the Conditions of Multivectorial Integration Orientation]. *Ekonomichnyi visnyk [Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»]*. 2013. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10656/1/15.pdf>
- “Huawei Annual Report 2018”. <https://www.huawei.com/en/annual-report>
- Ortina, H. V. “Vplyv intehratsiinykh vidnosyn na formuvannya stratehii rozvytku realnoho sektora ekonomiky” [The Influence of Integration Relations on the Formation of a Strategy for the Development of the Real Sector of the Economy]. *Yevropeyskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*. 2014. <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/1/15.pdf>
- Valiavskiy, S. M., and Skryl, V. V. “Diahnostyka rozvytku pidpriyemstv pyvovarnoi haluzi v umovakh mizhnarodnoi intehratsii” [Diagnostics of the Development of Enterprises of the Beef Area in the Conditions of International Integration]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. <http://reposit.nupp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/PoltNTU/3989/Стаття%20Скриль%2c%20Валявський.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yandiyev, A. T., and Ilyukhina, A. B. “Integratsionnyye protsessy v razvitii mezhdunarodnogo biznesa” [Integration Processes in the Development of International Business]. *Territoriya nauki*, no. 2 (2013): 167–173.