

УДК 339.992:334.722(510)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.227-233>**Орловська Ю.В.**

доктор економічних наук

Український державний університет науки і технологій

Orlovska Yuliia

Dr. of Economic Sc.

Ukrainian state university of science and technology

<https://orcid.org/0000-0002-5915-4261>**Ларіонова К.А.**

Український державний університет науки і технологій

Larionova Katerina

Ukrainian state university of science and technology

<https://orcid.org/0000-0002-2402-5945>

МОДЕЛЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КИТАЙСЬКИХ КОМПАНІЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ

В статті доводиться, що в сучасних умовах, коли традиційні моделі міжнародної економічної взаємодії вступають в конфлікт із новими зразками поведінки економічних акторів східно-азійських моделей розвитку, Китай виступає системним архітектором власної моделі інтеграції у світовий економічний простір, в тому числі й на мікрорівні економічних взаємодій. Наведені результати порівняльного аналізу китайського підходу до формування принципів інтегрованості державної політики та бізнесових стратегій – порівняно з традиційними моделями міжнародного бізнесу: OLI-парадигми Дж. Данінга, Уппсальської моделі та концепції Born global. Описано специфіку китайської моделі виходу бізнес-діяльності за межі національного ринку. Доведено, що інституційна підтримка, фінансові стимули та дипломатичні канали є визначальними у розширенні китайських прямих іноземних інвестицій. Підкреслено формування в науковій літературі концепту «державно орієнтованої інтернаціоналізації» (state-led internationalization), що поєднує економічні інтереси компаній із геополітичними та стратегічними цілями держави, прикладом реалізації якої є інтернаціоналізація китайського бізнесу. Доведено, що китайська модель інтернаціоналізації є гібридною та державно орієнтованою конструкцією, у якій поєднуються бізнесові мотиви та стратегічні цілі держави. Наведено результати історичного аналізу щодо зміни пріоритетів китайських компаній у різних регіонах світу та способи поєднання традиційних й новітніх стратегій виходу на зовнішні ринки. Здійснено аналіз кейсів компаній Geely, Huawei та BYD щодо порівняння способів комбінування інструментів інтернаціоналізації їхньої адаптації в межах державоорієнтованої моделі глобальної експансії. Доведено, що китайська модель інтернаціоналізації є багатовекторною та гнучкою, яка не обмежується одним шляхом виходу на зовнішні ринки, а використовує різні стратегії залежно від галузі та цілей: M&A з акцентом на бренд-апгрейд, глобалізацію через R&D та партнерські мережі, вертикальну інтеграцію й швидке масштабування у зелених секторах економіки. Зроблено висновок, про унікальний характер інтернаціоналізації китайських компаній, який відрізняється від західних моделей як масштабами, так і механізмами та поєднує ринкові стимули з державними пріоритетами, орієнтуючись не лише на прибутковість, а й на досягнення ширших геоekonomічних цілей. Це створює гібридну модель, де економічне, політичне та технологічне переплітаються в єдину стратегію глобальної експансії.

Ключові слова: китайські компанії; інтернаціоналізація; детермінанти розвитку; масштаби та механізми інтернаціоналізації; бізнесові мотиви та пріоритети держави; стратегія; моделі інтернаціоналізації.

MODEL OF CHINESE COMPANIES' INTERNATIONALIZATION: CONCEPTUAL FEATURES AND DETERMINANTS OF DEVELOPMENT

The article proves that in modern conditions, when traditional models of international economic interaction come into conflict with new patterns of behavior of economic actors of East Asian development models, China acts as a systemic architect of its own model of integration into the world economic space, including at the micro level of economic interactions. The results of a comparative analysis of the Chinese approach to the formation of principles of integration of state policy and business strategies have been presented - in comparison with traditional models of international business: J. Dunning's OLI paradigm, the Uppsala model and the Born global concept. The specifics of the Chinese model

of business activity beyond the national market have been described. It has been proved that institutional support, financial incentives and diplomatic channels are decisive in the expansion of Chinese foreign direct investment. The formation of the concept of “state-led internationalization” in the scientific literature which combines the economic interests of companies with the geopolitical and strategic goals of the state, an example of the implementation of which is the internationalization of Chinese business, has been emphasized. It has been proven that the Chinese model of internationalization is a hybrid and state-oriented construction, which combines business motives and strategic goals of the state. The results of a historical analysis of the change in priorities of Chinese companies in different regions of the world and the ways of combining traditional and new strategies for entering foreign markets have been presented in the article. The analysis of the cases of Geely, Huawei and BYD companies has been carried out to compare the ways of combining internationalization tools and their adaptation within the framework of the state-oriented model of global expansion. It has been proven that the Chinese model of internationalization is multi-vector and flexible, which is not limited to one way of entering foreign markets, but uses different strategies depending on the industry and goals: M&A with an emphasis on brand upgrade, globalization through R&D and partner networks, vertical integration and rapid scaling in green sectors of the economy. It has been concluded that the unique nature of the internationalization of Chinese companies, which differs from Western models in both scale and mechanisms and combines market incentives with state priorities, focusing not only on profitability, but also on achieving broader geo-economic goals. This creates a hybrid model where the economic, political and technological are intertwined into a single strategy of global expansion.

Keywords: Chinese companies; internationalization; determinants of development; scale and mechanisms of internationalization; business motives and priorities of the state; strategy; models of internationalization.

JEL-classification: F2, F5, F6, M2

Постановка проблеми. На початку XXI століття глобальна економічна система переживає радикальну переконафігурацію сил і центрів впливу, де традиційні моделі міжнародної економічної взаємодії дедалі частіше вступають у діалог, а інколи й у конфлікт із новими, нетиповими для західної економічної парадигми зразками поведінки економічних акторів. У цьому контексті Китай виступає не лише «новим гравцем», а системним архітектором власної моделі інтеграції у світовий економічний простір, здатним трансформувати усталені інститути та правила гри.

Інтернаціоналізація китайських компаній – явище, що давно вийшло за межі простого розширення ринків збуту. Вона являє собою комплексний, багатовимірний процес, який поєднує цілеспрямовані державні стратегії розвитку, інституційно закріплену підтримку, гнучкі корпоративні підходи до управління ризиками та специфічні культурно-мережеві механізми формування міжнародних зв'язків. Злиття та поглинання, створення виробничих кластерів за кордоном, інвестиції у високотехнологічні сектори та участь у глобальних інфраструктурних проєктах виступають тут не як ізольовані тактичні кроки, а як складові єдиної національної стратегії («Go Out», «Made in China – 2025», «14-й п'ятирічний план», ініціатива «Один пояс, один шлях» (BRI)).

На відміну від класичних теорій інтернаціоналізації – OLI-парадигми Дж. Даннінга, Уппсальської моделі чи концепції Born global, – китайський підхід демонструє принципово інший рівень інтегрованості державної політики та бізнесових стратегій. Як підкреслюють дослідники, універсалістські рамки західної науки лише частково пояснюють китайську динаміку, де інституційні стимули, дипломатичні канали та геоекономічні ініціативи відіграють вирішальну роль [1, р. 449; 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїй оглядовій статті П. Денг наголошує на браку інтегрованих моделей, що поєднують теорію та емпірику [3, р.

409]. Бібліометричний аналіз, виконаний міжнародною групою економістів у 2018 р., засвідчує, що більшість робіт зосереджені на окремих секторах чи регіонах, тоді як питання взаємодії державної політики та корпоративних стратегій залишаються недостатньо розкритими [4, р. 577]. Вплив потрійної кризи 2020-х років – торговельний конфлікт США з Китаєм, економічні наслідки пандемії, напад росії на Україну – робить потребу в цілісній концептуалізації ще більш нагальною [5]. Попри зростання загального обсягу досліджень зазначеної тематики, наукова рефлексія над цим феноменом досі має фрагментарний характер.

Зазначені аспекти й зумовили **мету статті:** системний аналіз моделі інтернаціоналізації китайських компаній із виокремленням її концептуальної специфіки, ключових чинників формування та глобальних наслідків, а також із визначенням перспектив і ризиків її подальшої еволюції.

Виклад основних результатів дослідження. Традиційні моделі міжнародного бізнесу – OLI-парадигма Дж. Даннінга, Уппсальська модель та концепція Born global – формують базовий інструментарій для аналізу процесів інтернаціоналізації. У межах OLI-парадигми увага зосереджується на поєднанні трьох груп факторів: власних переваг компанії (Ownership), локаційних характеристик країни-реципієнта (Location) та доцільності внутрішньої реалізації операцій (Internalization) [6]. Уппсальська модель, започаткована у 1970-х роках, виходить із поступового розширення міжнародної присутності: від експорту до створення власних виробничих і збутових підрозділів за кордоном [7]. Концепція Born global підкреслює можливість глобальної орієнтації компаній від моменту заснування, що особливо актуально для високотехнологічних та інноваційних фірм [8].

Водночас низка дослідників наголошує на обмеженій придатності цих моделей для аналізу Китаю. Так, П. Денг зазначає, що класичні підходи, сформовані на матеріалі західних компаній, недостатньо враховують

роль державної політики та інституційних умов [3, р. 409]; І. Елон, Дж. Андерсон, З. Мунім та А. Хо на підставі аналізу масиву наукової літератури за 2003–2016 роки дійшли висновку, що досвід китайських компаній радше підтверджує потребу в розширенні існуючих теоретичних рамок, ніж у їх прямій аплікації [4, р. 578].

Цей висновок ми вважаємо цілком справедливим з огляду на специфіку китайської моделі виходу за межі національного ринку. Так, з початку 2000-х років інтернаціоналізація китайських компаній розвивається в руслі офіційної стратегії «Go Out», посиленої такими програмами, як «Made in China – 2025» та «14-й п'ятирічний план», а також глобальною ініціативою «Один пояс, один шлях». Емпіричні дослідження свідчать, що інституційна підтримка, фінансові стимули та дипломатичні канали є визначальними у розширенні китайських прямих іноземних інвестицій. «Один пояс, один шлях» водночас виконує роль геополітичного проєкту та механізму створення ринків, відкриваючи доступ до інфраструктурних, енергетичних і технологічних можливостей у країнах, що розвиваються, та економіках, що формуються [9].

Таким чином, у науковій літературі поступово формується концепт «державно орієнтованої інтернаціоналізації» (state-led internationalization), що поєднує економічні інтереси компаній із геополітичними та стратегічними цілями держави. Цей підхід розширює класичні рамки міжнародного бізнесу та дає змогу пояснити унікальність китайської моделі виходу на зовнішні ринки.

Отже, на рівні теоретичного осмислення китайська модель інтернаціоналізації постає як гібридна та державно орієнтована конструкція, у якій поєднуються бізнесові мотиви та стратегічні цілі держави. Однак повне розуміння її специфіки можливе лише через аналіз практичних траєкторій розвитку. Саме емпіричні дані дозволяють побачити, як окреслені інституційні й політичні чинники втілювалися у конкретних формах ПП, як змінювалися пріоритети китайських компаній у різних регіонах світу та як поєднувалися традиційні й новітні стратегії виходу на зовнішні ринки.

Перші хвилі китайських прямих іноземних інвестицій (ПП) на початку 2000-х років мали виразний ресурсно орієнтований характер. Дослідження показують, що на цьому етапі домінували державні підприємства, які інвестували переважно у видобувні галузі та офшорні юрисдикції, де можна було поєднати доступ до ресурсів із податковими перевагами. Цей період характеризувався відносною однорідністю мотивів та інструментів, що відрізняло його від наступних фаз китайської інтернаціоналізації [10, р. 8–9; 11, р. 289].

У подальшому спектр інвестиційних напрямів суттєво розширився. Емпіричні дані свідчать, що китайські компанії дедалі активніше інвестують у виробничі, сервісні та інтелектуальні галузі, демонструючи перехід від ресурсної експансії до стратегії диверсифікації [1, р. 453–454; 11, р. 291]. Зокрема, у країнах АСЕАН головним мотивом виступає стратегічний пошук активів: компанії прагнуть отримати доступ до

технологій, брендів і ринкових ніш [12, р. 4]. На відміну від АСЕАН, європейські ринки вимагають від китайських компаній більшої винахідливості: суворі регулятивні вимоги, культурні відмінності та потреба інтеграції у місцеві економіки змушують їх застосовувати різноманітні стратегії, серед яких ключовими є регуляторна адаптація, культурна локалізація та конкурентна диференціація [13, р. 346].

Для ідентифікації особливостей китайської моделі інтернаціоналізації вважаємо необхідним аналіз корпоративних кейсів, які наочно ілюструють застосування ключових стратегічних інструментів. До таких інструментів належать M&A (mergers and acquisitions – злиття та поглинання), що забезпечують доступ до технологій, ринків та брендів активів, R&D (research and development – науково-дослідна та інноваційна діяльність), спрямовані на формування власних конкурентних переваг, а також greenfield-інвестиції, тобто створення нових виробничих потужностей за кордоном. Аналіз кейсів компаній Geely, Huawei та BYD дозволяє простежити, яким чином ці інструменти комбінуються та адаптуються в межах державоорієнтованої моделі глобальної експансії китайських компаній.

1. *Geely – Volvo: стратегія M&A та бренд-апгрейд.*

До 2010 року Geely залишалася радше регіональним виробником із репутацією постачальника бюджетних автомобілів та відносно скромною присутністю у середньому й преміальному сегментах. Переломним моментом стала стратегічна M&A-угода з придбання Volvo Cars у березні 2010 року за 1,8 млрд дол. США – один із найяскравіших прикладів виходу китайської компанії на зрілий європейський ринок через купівлю західного активу [14, р. 485]. Результати угоди проявилися дуже швидко: вже у перший рік після придбання експорт Volvo зріс на 93 %, до 421 600 автомобілів, а у 2012 році показав подальше зростання на 157 %. Паралельно зміцнилися й позиції самої Geely на внутрішньому ринку: продажі компанії зросли на 14,7 %, до 483 400 одиниць, що свідчило про підвищення довіри споживачів та ефект синергії нової бізнес-моделі [15, р. 7]. У підсумку угода стала не лише способом здобуття доступу до технологій та брендів активів, а й поштовхом до якісної зміни глобальної стратегії Geely.

Суть цієї стратегії полягає не у створенні нового бренду з нуля, а у придбанні відомої компанії з усталеним іміджем та технологічною базою. Для Geely це означало «придбати легітимність і доступ до зрілих ринків», використавши репутацію Volvo як «носія якості та безпеки». На відміну від класичних випадків M&A, де поглинач намагається інтегрувати бренд і замінити його власною торговельною маркою, Geely обрала протилежний підхід: збереження та розвиток західного бренду, підтримку його автономності та інвестування у технологічне оновлення.

Цей кейс демонструє нову стратегію китайської інтернаціоналізації: market-seeking + brand upgrading через M&A. Вона частково перегукується з OLI-парадигмою (Dunning, 1993): «О» – власні переваги Geely – були відносно слабкі, але компанія вирішила

«купити» їх, придбавши бренд і технології Volvo; «L» – локаційні переваги Європи забезпечили легітимність і вихід на зрілий ринок; «I» – внутрішня інтеграція операцій була обмеженою, бо Geely дозволила Volvo зберегти корпоративну ідентичність.

Унікальність полягає в тому, що ця стратегія була не агресивним «переварюванням» західної компанії, а навпаки – інвестиціями у розвиток бренду та адаптацією до локальної екосистеми. Вона продемонструвала здатність китайських фірм не лише купувати активи, а й управляти ними, зберігаючи цінність та водночас використовуючи їх для власного глобального прориву.

Отже, кейс Geely–Volvo став ілюстрацією того, що китайська інтернаціоналізація може відходити від класичних поетапних сценаріїв і формувати гібридну траєкторію: швидкий стрибок у преміум-сегмент завдяки M&A, поєднаний із довгостроковою підтримкою західного бренду. Ця стратегія заклала основу для подальших кроків Geely та інших китайських компаній у напрямі глобальної експансії.

2. Huawei: стратегія інтернаціоналізації через R&D та мережеву інтеграцію.

Компанія Huawei була заснована у 1987 році в Шеньчжені як невелика приватна компанія з продажу телекомунікаційного обладнання. На відміну від більшості китайських підприємств 1990-х, вона від початку робила ставку на інновації та власні технологічні розробки. Уже у 1990-х Huawei відкриває власні лабораторії, а в середині 2000-х виходить на глобальний ринок, конкуруючи із західними гігантами (Ericsson, Nokia, Alcatel). На той час головною проблемою було подолання репутаційного бар'єру та отримання доступу до високотехнологічних сегментів світового ринку [16].

Особливістю Huawei стало системне інвестування у науково-дослідну діяльність. У 2024 році витрати на R&D склали 179,7 млрд юанів (≈ 25 млрд дол.), що становить 20,8 % від загальної виручки, при цьому 54,1 % працівників компанії (113 000 осіб) працюють у R&D. За останні десять років компанія спрямувала понад 1,24 трлн юанів на дослідження і розробки, створила мережу із десятків R&D-центрів у Європі, Північній Америці та Азії та володіє понад 150 000 активними патентами [17]. У 2024 році компанія відкрила найбільший у своїй історії інноваційний комплекс Huawei Lianqihu у Шанхаї вартістю понад 10 млрд юанів (площа 2,06 млн м²) [18].

Сьогодні Huawei поєднує інвестиції у власні дослідження з активною інтеграцією в локальні ринки: створює партнерські мережі, відкриває спільні лабораторії з місцевими університетами, формує центри технічної підтримки. Такий підхід дозволив не тільки локалізувати бізнес-моделі, а й знизити політичні ризики, пов'язані з недовірою до китайських технологій.

Очевидно, що з погляду класичних моделей міжнародного бізнесу історія Huawei виглядає дещо аномально. Так, з погляду Уппсальської моделі, компанія не рухалася поступово – від експорту до створення дочірніх підприємств. Навпаки, вона зробила стрибок у глобальну присутність, інвестуючи в R&D і партнерські

мережі в десятках країн майже одночасно. У контексті OLI-парадигми (Dunning, 1993) Huawei частково підтверджує логіку: вона посилює власні переваги (O) через інновації, шукає локаційні переваги (L) через доступ до ринків знань (Європа, США), але нетипово використовує інтерналізацію (I). На відміну від прагнень класичних ТНК не передавати свої ноу-хау, знання чи технології зовнішнім партнерам, а зберігати їх усередині корпорації, щоб контролювати використання та отримувати максимум вигоди, компанія Huawei активно співпрацює з локальними партнерами, ділиться технологіями, адаптуючи їх під локальні стандарти (прикладом слугують спільні розробки з європейськими операторами у сфері 5G), активно входить у партнерські мережі, а не лише переносить готову технологію «з центру на периферію». Найближче стратегія Huawei, на наш погляд, до концепції Born global: із середини 2000-х вона орієнтувалася на глобальні ринки майже так само, як на внутрішній. Однак і тут маємо специфіку: на відміну від класичних Born global (невеликих інноваційних фірм), які здебільшого масштабували інноваційний продукт, зроблений удома, Huawei глобалізувалася через мережу R&D-центрів і партнерств, тобто через knowledge networks, являючи собою окремий варіант – «Born global у сфері знань».

Таким чином, Huawei демонструє китайський варіант technology-seeking + network-building: інтернаціоналізація відбувається не стільки через купівлю готових брендів (як у випадку Geely), скільки через нарощування власних наукових та технологічних компетенцій у глобальному масштабі. У результаті компанія не просто адаптується до існуючих ринків, а формує нову структуру технологічної конкуренції, що кидає виклик західним стандартам у сфері 5G, штучного інтелекту та цифрової інфраструктури.

Отже, Huawei ілюструє альтернативну траєкторію китайської інтернаціоналізації: це не поступовість і не запозичення, а стратегія «знизу вгору», де глобальна експансія спирається на інновації, патенти, партнерські мережі та підтримку держави. Вона частково переформується з Born global, але водночас виходить за її рамки, утворюючи унікальний китайський патерн – гібрид інноваційної глобалізації та інституційно підтриманого технологічного прориву.

3. BYD: стратегія глобальної експансії через вертикальну інтеграцію та «зелений прорив».

Компанія BYD (Build Your Dreams), заснована у 1995 році в Шеньчжені як виробник акумуляторів, спочатку спеціалізувалася на батареях для мобільних телефонів, поступово розширюючи виробничу базу. У 2000-х роках BYD увійшла в автомобільний сектор, почавши з бюджетних моделей із використанням власних акумуляторних технологій. Важливим переломним моментом стало стратегічне рішення зробити ставку на електромобілі та гібриди, що збіглося з державною політикою Китаю на декарбонізацію та підтримку зеленої енергетики. У 2008 році компанія отримала додатковий імпульс після того, як фонд Berkshire Hathaway придбав 10 % її акцій [19].

До 2020 року BYD була відомою здебільшого в

Китаї, однак після масштабного розширення виробництва компанія почала стрімко виходити на зовнішні ринки. У 2024 році вона продала 4,27 млн автомобілів (утричі більше, ніж у 2020 р.), з них 417 тис. було реалізовано за межами Китаю, що на 71,9 % більше, ніж роком раніше. У 2025 році компанія планує подвоїти цей показник і довести експорт до 800 тис. одиниць, а до 2030 року – зробити його 50 % від загальних продажів [20]. Уже у квітні 2025 року BYD вперше обігнала Tesla в Європі: 7 231 проти 7 165 одиниць [21]. Ще однією особливістю намагання BYD контролювати логістику і зменшувати залежність від глобальних перебоїв у постачанні; для логістичної підтримки експорту BYD запустила судно-автовоз для доставки 3 000 авто, а планує створити флот зі восьми таких кораблів. Це підкреслює здатність компанії мислити не лише у виробничих, а й у транспортно-логістичних масштабах, зберігаючи вертикальну інтеграцію.

Модель інтернаціоналізації BYD не може бути проаналізована в межах Уппсальської моделі, бо замість поступового виходу на близькі ринки компанія одночасно проривається в Європу, Південну Америку та Південно-Східну Азію. В аспекті OLI-парадигми компанія робить акцент на «О» – власні технологічні переваги (акумулятори, електродвигуни, цифрові системи керування). «L» реалізується через використання державних субсидій і пошук ринків, орієнтованих на декарбонізацію (ЄС, Латинська Америка); «I» виявляється у високому рівні інтерналізації: BYD контролює весь ланцюг створення вартості, від батарей до доставки кінцевого продукту. На відміну від класичних стратегій Born global, BYD орієнтується на глобальні ринки з позиції масштабного виробника, спираючись на підтримку держави та інфраструктуру внутрішнього ринку.

Власне, унікальність стратегії BYD полягає у втіленні китайського варіанту greenfield + vertical integration + rapid scaling. Це стратегія, де ключовими є:

- ставка на зелений транспорт у поєднанні з державною політикою декарбонізації;
- вертикальна інтеграція (від акумуляторів до морських перевезень);
- агресивна експансія в нові ринки до того, як

там закріпилися західні конкуренти.

BYD демонструє третій вектор китайської інтернаціоналізації: не через придбання брендів (як Geely) і не через глобальні R&D-мережі (як Huawei), а через створення нових ринкових ніш і контроль над усім виробничо-логістичним ланцюгом. Це дозволяє компанії задавати тон у глобальному секторі електромобілів, перетворюючи Китай на центр зеленої автомобільної революції.

Аналіз кейсів Geely, Huawei та BYD підтверджує, що китайська модель інтернаціоналізації є багатовекторною та гнучкою. Вона не обмежується одним шляхом виходу на зовнішні ринки, а використовує різні стратегії залежно від галузі та цілей: M&A з акцентом на бренд-апгрейд (Geely), глобалізацію через R&D та партнерські мережі (Huawei), вертикальну інтеграцію й швидке масштабування у зелених секторах економіки (BYD). Попри різні траєкторії, усі вони демонструють спільну рису – тісне переплетіння корпоративних інтересів із державними стратегічними пріоритетами.

Висновок. Таким чином, інтернаціоналізація китайських компаній становить унікальний феномен сучасної глобалізації, що відрізняється від західних моделей як масштабами, так і механізмами. Вона поєднує ринкові стимули з державними пріоритетами, орієнтуючись не лише на прибутковість, а й на досягнення ширших гео економічних цілей. Це створює гібридну модель, де економічне, політичне та технологічне переплітаються в єдину стратегію глобальної експансії.

Наприкінці 2020-х років можна очікувати подальшого посилення цього тренду. Китайські компанії дедалі активніше інтегруватимуться у глобальні ринки високих технологій та зеленої економіки, водночас стикаючись із серйозними викликами: регуляторним опором у розвинених країнах, ризиками політичної де стабілізації та конкуренцією з боку транснаціональних корпорацій західного типу. Від здатності збалансувати державне керівництво й корпоративну автономію, інтегрувати ESG-стандарти та зберегти інноваційний потенціал залежатиме, чи стане китайська модель інтернаціоналізації довгостроковою альтернативою традиційній архітектурі світової економіки.

Список використаних джерел:

1. He C., Xie X., Zhu S. Going global: understanding China's OFDI from motivational and institutional perspectives. *Post-Communist Economies*. 2015. Vol. 27. № 4. P. 448–471. DOI: 10.1080/14631377.2015.1084716
2. Nugent J. B., Lu J. China's outward foreign direct investment in the Belt and Road Initiative: What are the motives for Chinese firms to invest? *China Economic Review*. 2021. Elsevier. Vol. 68 (C). DOI: 10.1016/j.chieco.2021.101628
3. Deng P. The Internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*. 2012. Vol. 14. P. 408–427. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00323.x
4. Alon, I., Anderson, J., Munim, Z. H., Ho, A. A Review of the Internationalization of Chinese Enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*. 2018. № 35 (3). P. 573–605. doi.org/10.1007/s10490-018-9597-5.
5. Luo W., Kang S., Lab Q.D. Global Supply Chain Reallocation and Shift under Triple Crises: A U.S.-China Perspective. *Semantic Scholar*. 9 August 2025. URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Global-Supply-Chain-Reallocation-and-Shift-under-A-Luo-Kang/737a51fafee9d620bd43336d848faac9c1211ebc>
6. Dunning J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, MA; Wokingham: Addison-Wesley, 1993. URL : https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf
7. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development

- and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. № 8 (1). P. 23–32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
8. Oviatt B. M., McDougall P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 1994. № 25 (1). P. 45–64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
 9. China Power Project. The Belt and Road Initiative. Center for Strategic and International Studies. October 2023. URL: <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative>
 10. Salidjanova N. Going Out: An Overview of China's Outward Foreign Direct Investment. US–China Economic and Security Review Commission. March 2011. URL: <https://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/GoingOut.pdf>
 11. Li J., Li Y., Shapiro D. Knowledge Seeking and Outward FDI of Emerging Market Firms: The Moderating Effect of Inward FDI. *Global Strategy Journal*. April 2012. P. 277–295. DOI: 10.2139/ssrn.2046753
 12. Zhang M. D., Mohd H. J. The Chinese outward FDI motives in ASEAN countries through export performance: The role of competitive intensity among Chinese smartphone manufacturers. *Thunderbird International Business Review*. 2023. P. 1–14. DOI: 10.1002/tie.22349
 13. Wang H. The challenges of Internationalisation of Chinese companies in Europe: A systematic review. *International Journal of Advanced Economics*. 2024. № 6 (8). P. 340–351. DOI: 10.51594/ijae.v6i8.1400
 14. Fang T., Chimenson D. The Internationalization of Chinese Firms and Negative Media Coverage: The Case of Geely's Acquisition of Volvo Cars. *Thunderbird International Business Review*. 2017. Vol. 59, No. 4. P. 483–502. DOI: 10.1002/tie.21905.
 15. Pang H. L. A. Financial analysis on GEELY major acquisition on Volvo. *Accounting and Corporate Management*. 2024. Vol. 6, No. 1. DOI: 10.23977/accm.2024.060101
 16. Chacon M. D. M., Rajawat A. Case Study on Huawei Technologies. ResearchGate. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336473390_A_Case_Study_on_Huawei_Technologies
 17. Huawei – Corporate Information. Huawei Official Website. URL: <https://www.huawei.com/en/corporate-information>
 18. Cutress I. Huawei officially opens its 2600-acre R&D Center in Shanghai: will accommodate over 35,000 scientists and engineers. *Tom's Hardware*. 16.07.2024. URL: <https://www.tomshardware.com/tech-industry/huawei-officially-opens-its-2600-acre-randd-center-in-shanghai-will-accommodate-over-35000-scientists-and-engineers>
 19. Berkshire Hathaway cuts stake in China's BYD. *Reuters Finance/Yahoo Finance*. 2023. URL: <https://finance.yahoo.com/news/berkshire-hathaway-cuts-stake-chinas-140357907.html>
 20. BYD Sales Statistics 2024. *Tridens Technology*. 2024. URL: <https://tridens technology.com/byd-sales-statistics/>
 21. China's BYD outsells Tesla in Europe for first time – report. *Reuters*. 22.05.2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinas-byd-outsells-tesla-europe-first-time-report-says-2025-05-22/>

References:

1. He C., Xie X., Zhu S. (2015) Going global: understanding China's OFDI from motivational and institutional perspectives. *Post-Communist Economies*. Vol. 27. № 4. P. 448–471. DOI: 10.1080/14631377.2015.1084716
2. Nugent J. B., Lu J. (2021) China's outward foreign direct investment in the Belt and Road Initiative: What are the motives for Chinese firms to invest? *China Economic Review*. Elsevier. Vol. 68 (C). DOI: 10.1016/j.chieco.2021.101628
3. Deng P. (2012) The Internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14. P. 408–427. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00323.x
4. Alon, I., Anderson, J., Munim, Z. H., Ho, A. A (2018) Review of the Internationalization of Chinese Enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*. № 35 (3). P. 573–605. doi.org/10.1007/s10490-018-9597-5.
5. Luo W., Kang S., Lab Q.D. (2025) Global Supply Chain Reallocation and Shift under Triple Crises: A U.S.-China Perspective. *Semantic Scholar*. 9 August URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Global-Supply-Chain-Reallocation-and-Shift-under-A-Luo-Kang/737a51fafee9d620bd43336d848faac9c1211ebc>
6. Dunning J. H. (1993) *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, MA; Wokingham: Addison-Wesley, URL : https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf
7. Johanson J., 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*. № 8 (1). P. 23–32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
8. Oviatt B. M., McDougall P. P. (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. № 25 (1). P. 45–64. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193
9. China Power Project. (2023) The Belt and Road Initiative. Center for Strategic and International Studies. October. URL: <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative>
10. Salidjanova N. (2011) Going Out: An Overview of China's Outward Foreign Direct Investment. US–China Economic and Security Review Commission. March. URL:

<https://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/GoingOut.pdf>

11. Li J., Li Y., Shapiro D. (2012) Knowledge Seeking and Outward FDI of Emerging Market Firms: The Moderating Effect of Inward FDI. *Global Strategy Journal*. April. P. 277–295. DOI: 10.2139/ssrn.2046753
12. Zhang M. D., Mohd H. J. (2023) The Chinese outward FDI motives in ASEAN countries through export performance: The role of competitive intensity among Chinese smartphone manufacturers. *Thunderbird International Business Review*. P. 1–14. DOI: 10.1002/tie.22349
13. Wang H. (2024) The challenges of Internationalisation of Chinese companies in Europe: A systematic review. *International Journal of Advanced Economics*. № 6 (8). P. 340–351. DOI: 10.51594/ijae.v6i8.1400
14. Fang T., Chimenson D. (2017) The Internationalization of Chinese Firms and Negative Media Coverage: The Case of Geely's Acquisition of Volvo Cars. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 59, No. 4. P. 483–502. DOI: 10.1002/tie.21905.
15. Pang H. L. A. (2024) Financial analysis on GEELY major acquisition on Volvo. *Accounting and Corporate Management*. Vol. 6, No. 1. DOI: 10.23977/acccm.2024.060101
16. Chacon M. D. M., Rajawat A. (2019) Case Study on Huawei Technologies. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/336473390_A_Case_Study_on_Huawei_Technologies
17. Huawei – Corporate Information. Huawei Official Website. URL: <https://www.huawei.com/en/corporate-information>
18. Cutress I. (2024) Huawei officially opens its 2600-acre R&D Center in Shanghai: will accommodate over 35,000 scientists and engineers. *Tom's Hardware*. 16.07.2024. URL: <https://www.tomshardware.com/tech-industry/huawei-officially-opens-its-2600-acre-randd-center-in-shanghai-will-accommodate-over-35000-scientists-and-engineers>
19. Berkshire (2023) Hathaway cuts stake in China's BYD. *Reuters Finance/Yahoo Finance*. URL: <https://finance.yahoo.com/news/berkshire-hathaway-cuts-stake-chinas-140357907.html>
20. BYD Sales Statistics 2024. *Tridens Technology*. 2024. URL: <https://tridentstechnology.com/byd-sales-statistics/>
21. China's BYD outsells Tesla in Europe for first time – report. *Reuters*. 22.05.2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinas-byd-outsells-tesla-europe-first-time-report-says-2025-05-22/>