

**Коваленко М.П.**

*д.ф.-м.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет  
Kovalenko Mykola  
International Humanitarian University*

**Коваленко І.М.**

*старший викладач кафедри іноземних мов професійного спілкування,  
Міжнародний гуманітарний університет  
Kovalenko Inna  
International Humanitarian University*

## ЧИ МОЖНА В УКРАЇНІ УСПІШНО ПОВТОРИТИ КИТАЙСЬКІ РЕФОРМИ?

### IS IT POSSIBLE TO REPEAT SUCCESSFULLY CHINESE REFORMS IN UKRAINE?

**Анотація.** У статті проаналізовано можливість використання досвіду Китаю в реформуванні економіки в умовах незалежної України. Головними характеристиками реформування в Китаї є системність, науковість, врахування національних особливостей, тоді як в Україні вони практично відсутні. В рамках цивілізаційно-аксіологічного підходу, за якого Україна розглядається як розколота країна (С. Хантінгтон), до складу якої входять представники двох основних цивілізацій, а саме православної та греко-католицької, робиться висновок, що конфлікт між ними не дає змоги проводити реформи послідовно та системно. Розглянуто вплив культурних вимірів у моделі Г. Хофстеде на проведення реформ, особливу роль у яких для Китаю відіграє конфуціанський динамізм, а для України – фемінінна культура. Наведено результати розрахунку кореляційних коефіцієнтів, що пов'язують різні культурні виміри для бізнес-структур України та Китаю. Показано подібності та відмінності в культурних вимірах, а також можливість їх взаємного впливу для двох країн. Продемонстровано аналогію між характеристиками конфуціанського динамізму та протестантської етики в розумінні М. Вебера. У висновках сформульовано пропозиції із застосування китайського досвіду: рішення щодо реформування економіки в Україні ма-

ють базуватись на цивілізаційно-ціннісній основі; реформи мають проводитися системно; необхідно стимулювати економічний розвиток на основі ендогенних інновацій; слід нормалізувати міжрегіональні відносини на основі автономності регіонів; треба створити аналог Народної політичної консультативної ради як дорадчого органу при Кабінеті Міністрів, до якого мають увійти представники різних політичних партій, громадських організацій і ділових кіл регіонів; необхідно відродити Національний комітет з промислового розвитку для координації діяльності як між державними структурами, так і між державними органами й приватними утвореннями; під час прийняття рішень необхідно брати до уваги культурні виміри; слід формувати контингент кадрових працівників залежно від наявності у них високих особистісних якостей і професіоналізму; силами китайських та українських університетів необхідно провести спільні дослідження культурних вимірів у двох країнах.

**Ключові слова:** економіка Китаю, економіка України, реформування економіки, системність, інноваційність, культурні виміри, особливості регіонів.

**Постановка проблеми.** Кількість наукової літератури, присвяченій Китаю та соціально-економічним реформам, що там про-

водяться, зростає нестримно. Це пов'язано з тією роллю, яку відіграє ця величезна східна країна (з населенням майже 1,4 млрд. осіб) у світовій економіці. Міжнародні інститути, інвестори, аналітики постійно моніторять економічну ситуацію в Китаї; вони не можуть ігнорувати той факт, що зміна темпів зростання КНР має гігантський вплив на світову економіку: як показують оцінки, зниження ВВП китайської держави на один відсоток скорочує приріст світового ВВП на 0,2 процентних пункти [1].

За даними Світового Банку, за 1990–2018 рр. Китай перетворився на країну, яка найбільш динамічно розвивається: збільшивши свій ВВП за цей період у 21,6 рази, він із шостої економіки світу перетворився на першу-другу (за різними показниками) [1]. Більш ефективних економічних моделей, здатних забезпечити зростання добробуту найбільшої на планеті спільноти, сьогодні немає. Його досвід доцільно вивчати. Водночас Китай демонструє явне бажання поглиблювати стратегічне партнерство між двома країнами [2], тому природним чином виникає питання про можливість запозичення китайського досвіду в народному господарстві України, тим більше, що багато подій та тенденцій у новітній історії двох країн подібні й подекуди вражають своєю близькістю. Остання обумовлена спільною приналежністю двох країн до соціалістичного табору, які впродовж тривалого часу дотримувалися догм марксистської теорії, яку вони вважали універсальною. Однак оскільки країни перебувають у різних умовах, перш за все історичних та географічних, автоматично (без з'ясування попередньої схожості та відмінності між порівнюваними країнами) досвід переймати не можна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу економіки Китаю присвячено багато публікацій [3–9]. Практично у всіх роботах підкреслюється, що, проводячи перетворення, Китай проявляє вкрай шанобливе ставлення до традицій минулих часів, у яких чільну роль протягом понад двох тисячоліть продовжує відігравати східна філософія, а саме конфуціанство, а не релігія, як це має місце в Європі. Згідно з ідео-

логією цього вчення, людина має дбайливо ставитися до того, що було накопичено в минулому, пропагувати, розвивати та поглиблювати все краще, оскільки саме в минулому знаходиться ключ до сьогодення та майбуття. Конфуціанство зводиться до трьох складових частин, а саме соціальної гармонії, людяності та ритуалу, причому в основі суспільної гармонії лежить невпинне та послідовне слідування своєму призначенню [3]. Сенс життя кожної людини полягає в дотриманні високих моральних ідеалів, головним з яких є ідеал «шляхетна людина». Управляти державою повинні люди високих моральних якостей, а вищою метою управління мають бути інтереси народу.

Послідовний та системний аналіз проведений у спільній монографії вчених з Китаю та Білорусі [3], який цікавий тим, що Білорусь, як і Україна, є колишньою республікою Радянського Союзу і має з нею схожі проблеми. Водночас Білорусь активно співпрацює з Китаєм, і її досвід може бути корисним для перетворень в Україні. Автори підкреслюють, що характерним для Китаю, як і для інших швидкозростаючих азіатських країн, є вирішальна роль держави в економіці за жорсткої авторитарної – водночас високопрофесійної – влади, яка покладається на довгострокову стратегію під час середньострокового планування. Особливості державного регулювання економіки в Китаї є такими [3]:

- в пріоритетах реформування економічним чинникам віддається перевага перед політичними;
- модернізації віддається перевага перед еволюційним розвитком;
- зовнішньоекономічній експансії віддається перевага перед нарощуванням імпорту;
- для стимулювання виробництва проводиться перерозподіл коштів від споживача до виробника (шляхом встановлення невисокої зарплати, введення платності суспільних благ, заохочення високої норми заощаджень);
- відбувається залучення масштабних прямих іноземних інвестицій та великих державних капіталовкладень.

В результаті вжитих заходів у Китаї досягнуті найвищі середньорічні темпи економічного зростання у світі (середньорічне

зростання становило 9,7% протягом 36 років) [3, с. 24]. За рахунок вжиття ефективних заходів державного регулювання економіки, вираженої у здійсненні державної підтримки реального сектору, проведенні значних обсягів інвестування в інфраструктуру, забезпеченні стійкості банківського сектору, економіка Китаю продовжує демонструвати високі темпи зростання, особливо з тих пір, як іноземні фірми почали використовувати Китай як платформу для експорту товарів, вироблених на території цієї країни.

Головним пріоритетом у своєму економічному плануванні китайський уряд визначив інновації, що здійснюються через низку проєктів. Одним з них є план «Made in China 2025», оголошений у 2015 р. для модернізації виробництва Китаю в десяти ключових секторах за допомогою великої державної допомоги, щоби зробити країну великим глобальним гравцем у цих секторах [8, с. 4].

Іншою важливою ініціативою новітнього часу є проєкт створення транспортної системи «Один пояс, один шлях» замість колишнього «Великого шовкового шляху». Проєкт, спрямований на посилення світового впливу Китаю, одночасно має внутрішні цілі: він має сприяти вирівнюванню рівня економічного розвитку західних і східних регіонів [9; 10]. Вигідне геостратегічне розташування України дає їй змогу бути природним коридором для транзитних перевезень товарів і пасажирів між державами Європи, Азії та Близького Сходу. Україні вигідно брати участь у проєкті, оскільки, вибудовуючи відповідну інфраструктуру, Китай пропонує учасникам пільгові кредити, при цьому вимагає участі своїх компаній у реалізації інфраструктурних проєктів, за допомогою яких буде експортувати свою продукцію.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Публікацій щодо еко-

номічних відносин між Україною та Китаєм дуже мало, багато з них є чисто інформативними [4; 11–13]. В них фіксуються загальні показники товарообігу між двома державами, не здійснюється аналіз несприятливої ситуації, що склалася. Хоча, згідно з джерелом [4], Китай посідає друге місце за обсягом товарообігу з Україною, ситуація з торговим балансом у співпраці двох країн з 2003 р. однозначно складається на користь китайського бізнесу (табл. 1).

Як свідчить табл. 1, існує великий дефіцит у взаємній торгівлі, що свідчить про неефективну зовнішньоекономічну торговельну політику України. Якість та номенклатура українського експорту програють конкуренцію, не задовольняючи вимог китайського споживача, причини чого необхідно визначити.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення успішних стратегій КНР шляхом аналізу економічних реформ в Україні та Китаї, пропозиція тих із них, які можуть бути запроваджені в Україні з великою ймовірністю успішного втілення в життя.

#### **Виклад основного матеріалу.**

##### *1) Зміст і особливості китайських реформ.*

Основні соціально-економічні реформи, які перетворили Китай на могутню державу, що здійснює величезний вплив на весь світ, почали проводитися у 1978 р. за ініціативою Ден Сяопіна. Це був перший з прихильників марксизму, який поставив під сумнів аксіоми марксизму-ленінізму і поставив крамольне запитання: «Який зиск у ярликах «капіталістичний», «соціалістичний»? Головне – економічний ефект: розвиток продуктивних сил, підвищення життєвого рівня» [14]. Ден Сяопін вважав, що реформи необхідно проводити, накопичуючи та узагальнюючи досвід поколінь. Саме на основі цього досвіду треба виробляти стратегію модернізації країни, яка синтезувала б у собі й традиційні для Китаю

Таблиця 1  
Структура торгівлі товарами між Україною та Китаєм, 2002–2017 рр. (млн. дол.) [4]

Показник	2002 р.	2005 р.	2010 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Товарообіг	959,7	2 521,6	5 980,7	10 137,4	8 085,1	6 170,1	6 520,2	7 686,5
Експорт	700,0	711,2	1 315,5	2 691,2	2 674,1	2 399,1	1 832,5	2 039,4
Імпорт	259,7	1 810,4	4 665,2	7 446,2	5 411,0	3 771,0	4 687,7	5 647,1
Сальдо	440,3	-1 099,2	-3 349,7	-4 750,0	-2 736,9	-1 371,9	-2 855,2	-3 607,7

конфуціанські ідеали, й марксистські теоретичні уявлення щодо побудови соціалізму.

Аналізуючи реформи в Китаї, візьмо за основу їх фактичну сторону; одночасно ми спробуємо зрозуміти на концептуальному рівні, в чому полягає зміст перетворень і якою мірою вони підходять для України. Відзначимо, що на всіх етапах реформ чітко простежується лінія на проведення перетворень на основі послідовного наукового підходу, що використовує сучасну методологію досліджень окремих економічних об'єктів, їх комплексів і держави загалом. При цьому виявляється, що в найскладніших процесах соціально-економічних перетворень у Китаї особливу роль відіграють особливості самобутньої східної культури, витоки якої йдуть у глиб століть.

Досить повний офіційний портрет сучасного Китаю представив світовій спільноті Генеральний секретар КПК Сі Цзіньпін на 19-му з'їзді КПК (жовтень 2017 р.), у якому можна з перших рук шукати коріння успішності перетворень [15].

Протягом усієї промови, говорячи про мету будівництва нового суспільства, генсек незмінно дотримується формули «соціалізм з китайською специфікою»: «високо несучи великий прапор соціалізму з китайською специфікою» (с. 3), «здобути велику перемогу соціалізму з китайською специфікою в нову епоху» (в тому ж реченні), «вдосконалення соціалістичного ладу з китайською специфікою» (с. 6), «над світом високо майорить великий прапор соціалізму з китайською специфікою» (с. 13) тощо [15]. У чому ж полягає ця специфіка? Не зрозумівши цього, не можемо обговорювати проблему реплікації, будь то зміст, форми або методи проведення перетворень у Китаї під час перенесення їх на ґрунт іншої країни.

Виділимо деякі положення з промови Сі Цзіньпіна, що допомагають краще зрозуміти тільки розглянуту проблему можливого запозичення, залишаючи осторонь інші важливі теми доповіді.

Перш за все привертає увагу акцент на системності проведення реформ. Доповідач підсилює значення цього аспекту перетворень, доповнюючи його властивостями

цілісності та узгодженості [15, с. 5], хоча ці категорії є невід'ємними складовими частинами системності [16]. Це відбивається, зокрема, в тому, що в офіційних документах зміст реформ представляється у вигляді цілих блоків, що відображають у синтезованому вигляді їх (реформ) наповнення. Звертаючись до планування, Сі Цзіньпін каже про «п'ятиєдине будівництво – економічне, політичне, культурне, соціальне та екоцивілізаційне» [15, с. 4], що здійснюється за допомогою «чотирьохаспектної стратегічної концепції про всебічну побудову середньо-заможного суспільства, всебічного поглиблення реформ, всебічне забезпечення верховенства закону в державному управлінні та всебічну більшу суворість внутрішньопартійного управління» [15, с. 4]. Саме завдяки такому комплексному підходу китайська економіка зберігає «середньовисокі» темпи зростання, утримуючи одну з лідируючих позицій серед провідних країн світу. За минулу п'ятирічку показник ВВП зріс з 54 до 80 трлн. юанів (на 48%), що вивело Китай на впевнене друге місце у світі за номінальним ВВП (і перше за паритетом купівельної спроможності). При цьому внесок Китаю у зростання світової економіки перевищив 30%, що зумовлює його зростлу геоекономічну роль: коливання цього показника можуть викликати серйозні наслідки для всього глобалізованого світу [15].

Сі Цзіньпін звертає увагу на такий надважливий фактор системності реформування, як координованість регіонального розвитку, яка є необхідним чинником успішності перетворень у будь-якій складній суспільній системі. Для розуміння значущості цього фактору можна послатися на закон найменших А. Богданова, сформульований ним у фундаментальній «Тектології», за якого стійкість організації (в ролі якої тут виступає держава) визначається найслабшою з її ланок [17]. Саме тому всі регіони повинні «підтягуватися» до кращих, для чого необхідно проводити відповідну державну політику. У Китаї вона проводиться, всупереч багатьом (і чималим) труднощам, що виникли історично. Координованість регіонів Китаю помітно зросла завдяки реалізації



низки ініціатив керівництва країни, а саме завдяки проєкту «Один пояс – один шлях»; узгодженому розвитку регіону Пекін-Тяньцзінь-Хебей; розвитку економічного поясу вздовж водної артерії Янцзи. Крім того, слідуючи вперше у світовій історії позначеному курсу «одна країна – два лади», Китай інтенсифікував обміни та співробітництво внутрішніх районів країни з двома особливими адміністративними районами КНР, а саме Сянганом (б. Гонконг) та Аоменем (б. Макао). В основу цієї співпраці покладено курс на високий ступінь автономії обох територій, а також принцип «управління Сянганом самими сянганцями і управління Аоменем самими аоменьцями» [15, с. 64].

КНР перебуває в особливих відносинах з іще одним регіоном, а саме Тайванем. Дотримуючись згаданого принципу одного Китаю, КНР стимулювала мирний розвиток відносин двох берегів Тайванської протоки, для чого були інтенсифіковані міжберегові обміни та співробітництво в галузі економіки й культури, після тривалої конфронтації відбулася зустріч лідерів двох берегів, що в сукупності забезпечило мир і стабільність у регіоні Тайванської протоки. Сі Цзіньпін звертає увагу на нестандартну (з точки зору європейців) пропозицію КПК, яка зводиться до того, що «обидві сторони Тайванської протоки зможуть вести діалог і консультації для вирішення питань, які турбують співвітчизників з обох берегів, не буде ніяких перешкод у спілкуванні всіх без винятку політичних партій і організацій Тайваню з континентальною частиною Китаю» [15, с. 65]. Це рідкісна за сміливістю пропозиція, аналог якої важко знайти у світовій історії. В основі вибраної стратегії вирішення гострого конфлікту лежить фундаментальна обставина, на яку не завжди звертають увагу: багатовікова спільна історія, яка сформувала загальні архетипи поведінки. «Співвітчизники з обох берегів – рідні брати і сестри, які живуть єдиною долею, члени однієї сім'ї, близькі і рідні один одному люди. Керуючись концепцією «два береги – одна сім'я», ми поважаємо наявний суспільний лад Тайваню й спосіб життя тайванських співвітчизників, готові ділити насамперед з ними шанси, принесені

розвитком материкового Китаю. Ми будемо на взаємовигідній основі розширювати культурно-економічні обміни та співробітництво між берегами, поступово забезпечувати тайванським співвітчизникам рівні зі співвітчизниками на континенті умови для навчання, підприємництва, працевлаштування та проживання в континентальній частині країни. Ми будемо активно стимулювати співвітчизників з обох берегів до спільного поширення китайської культури, щоби сприяти їх духовному зближенню» [15, с. 65–66].

Привертає до себе увагу надзвичайно важлива обставина: Сі Цзіньпін фактично вказує на шлях вирішення безлічі внутрішніх конфліктів у різних країнах (не виключаючи європейські), які нерідко ведуть до кризових громадянських війн, тоді як руйнівних результатів можна уникнути, якщо слідувати підказкам китайського лідера, почерпнутих, як ми вважаємо, з традицій своєї культури.

Ще однією стороною реформування Китаю є стимулювання розвитку за рахунок інновацій. Вперше в офіційних документах про інноваційний розвиток Китаю заговорив попередник Сі Цзіньпіна, генеральний секретар Ху Цзіньтао, який є автором концепції наукового розвитку «гармонійного суспільства» й гасла «Інновації – стимул розвитку». Він висунув перед країною таке завдання: перетворення Китаю на державу інноваційного типу до 2030 р., тому що саме інноваційна держава максимально сприяє підвищенню добробуту людей [18].

Мабуть, вперше на взаємозв'язок між інноваціями та добробутом на доказовому рівні звернув увагу Нобелівський лауреат 2006 р. з економіки Е. Фелпс [19]. Досліджуючи економічний розвиток західних країн, він доходить висновку, що «розвиток процвітання – з початку 1820-х рр. (у Британії) до 1960-х рр. (в Америці) – був плодом повсюдно поширених ендегенних інновацій, тобто впровадження нових методів або товарів, що виникали завдяки ідеям, які народжувалися всередині національної економіки» [19, с. 5]. Живильним середовищем цих інновацій була культура зі своїми «установками й переконаннями», яка «захищає і надихає індивідуальність, уяву, розуміння

і самовираження» [19, с. 5]. Різні культури обумовлюють те, що будуть різними досягнуті результати.

Продовжуючи лінію свого попередника, Сі Цзінпін говорить про «роботу над створенням держави інноваційного типу» [15, с. 5]. Коли говорять про «нову економіку» або «економіку, що базується на знаннях», мають на увазі саме інноваційну державу, в якій знання створюються, поширюються та використовуються для прискорення економічного зростання й підвищення конкурентоспроможності [3].

Як було з інноваціями в Радянському Союзі та Україні як однієї з його частин? Одна з головних проблем Радянського Союзу полягала в тому, що за досить високого рівня наукових досліджень (особливо в галузі фундаментальних наук) там була погано поставлена робота зі впровадження їх результатів у виробництво. Вчені, що працювали в радянські часи в науково-дослідних інститутах, університетах, технічних ВНЗ, добре пам'ятають, що практично завжди одним з питань порядку денного на щомісячних партійних і профспілкових зборах був розгляд теми «Про впровадження результатів наукових розробок у виробництво». Майже завжди керівники, відповідальні за цей напрям, піддавалися жорсткій критиці «за погане впровадження». Професор Гарвардського університету і Массачусетського технологічного інституту Лорен Грехем провів ґрунтовне – він взяв часовий проміжок у 300 років – дослідження багатьох галузей економіки Росії та узагальнив результати у книзі, яку він назвав «Чи зможе Росія конкурувати? Історія інновацій в царській, радянській та сучасній Росії» («Lonely Ideas: Can Russia Compete?») [20]. Л. Грехем питає про те, чи мають рацію росіяни, коли вони стверджують, що саме вони винайшли багато з найбільш важливих технологій сучасної цивілізації. Він доходить «дивних результатів»: «Росіяни справді побудували перший в континентальній Європі паровоз і перший у світі тепловоз. Вони дійсно першими освітили вулиці великих міст за допомогою електрики. Вони дійсно почали передавати радіохвилі до Гульєльмо Мар-

коні. Вони дійсно побудували перший багатомоторний пасажирський літак, і зробили це всього через кілька років після першого польоту братів Райт. Вони дійсно першими вивели новий вид рослин способом поліплідизації. Вони дійсно були піонерами в галузі розроблення транзисторів і діодів. Вони дійсно першими опублікували роботу про принципи дії лазера, на десятиліття випередивши всіх інших. Вони дійсно створили першу в Європі електронну обчислювальну машину». З цієї багатообіцяючої інформації Л. Грехем робить несподіваний висновок: «сучасна Росія залишається таким слабким гравцем на світовому ринку технологій». У чому причина цього? Адже російські люди надзвичайно творчі, у них чудові досягнення в музиці, літературі, математиці, фундаментальних науках. «Однак технології – це зовсім інша історія», – зауважує Л. Грехем. Технологія відрізняється від мистецтва та інтелектуальної думки тим, що її впровадження відбувається за стінами дослідних лабораторій, в соціальному та економічному суспільному середовищі, коли доводиться взаємодіяти із суспільством загалом. Росіяни – чудові винахідники, але «нікчемні інноватори», саме такого висновку доходить Л. Грехем. Під час проведення інноваційних процесів необхідно займатися практичною реалізацією нових ідей, але за наявності низки підтримуючих факторів, зокрема економічних, юридичних, організаційних, політичних. У Росії та СРСР такі чинники часто були відсутні, як вважає Л. Грехем. Погоджуючись загалом із його думкою, у другій частині ми розглянемо глибинні причини того, чому так вийшло.

Повертаючись до ознак інноваційних держав, можемо констатувати, що в Україні наявна тільки частина першої ознаки, а саме виробництво нових знань, інші ж практично відсутні або перебувають у зародковому стані.

Один з розділів своєї промови Сі Цзінпін присвячує вдосконаленню інституційної системи, що забезпечує становище народу як господаря країни [15, с. 40]. Тут лідер Китайської держави підкреслює дві обставини.

По-перше, існує різноманіття світових цивілізацій, кожна країна належить до яко-

їсь з них і має свої особливості, що визначаються її історією, тому немає абсолютно однакових моделей політичного устрою. «Не можна абстрактно оцінювати політичний лад у відриві від певних соціально-політичних умов і культурно-історичних традицій, не можна орієнтуватися тільки на один незаперечний авторитет, не можна механічно копіювати моделі політичного устрою інших країн» [15, с. 41]. Реформу політичної системи треба проводити «з розумною активністю», передбачаючи її основну мету, якою є побудова ладу соціалістичної демократії з використанням різних способів і форм. Несподіваний у контексті доповіді епітет «розумний» ми трактуємо як синонім науковості підходу: в Китаї надивилися на «активність» Мао Цзедуна і за всіма ознаками взяли до уваги досвід інших країн, де вольові рішення, які ігнорували соціальну реальність, приносили незліченні біди в усі сфери людської діяльності. Одним з компонентів цієї реальності є різноманіття цивілізацій, досвід яких не можна бездумно переносити на чужий ґрунт.

По-друге, інструментом, який має забезпечувати інституційні гарантії положення народу як господаря країни, в умовах Китаю має бути соціалістична консультативна демократія. Всі справи можна вирішити шляхом обговорень, а справи, що стосуються всіх, усіма разом і обговорюються, в чому, за Сі Цзіньпіном, і полягає справжній сенс народної демократії. Консультативна демократія є «специфічною формою і своєрідною перевагою політичного ладу соціалістичної демократії Китаю» [15, с. 43]. Вона передбачає стимулювання консультацій між КПК і демократичними партіями на рівні зборів народних представників, урядових органів, народних політичних консультативних рад, народних організацій, громадських організацій. Для цього в Китаї створено Народну політичну консультативну раду, що є дорадчим органом при керівництві КНР, у який входять як представники КПК, так і особи, які не мають комуністичного партійного членства: представники восьми «партій-сателітів» КПК, громадських організацій, а також ділових кіл Макао, Сянгану, Тайваню

й навіть китайських діаспор за кордоном. Знову ми бачимо той же акцент на об'єднанні різноспрямованих сил («і-і») в прагненні врахувати інтереси якомога більшої кількості учасників на основі компромісу.

Аналізуючи кадрову політику, Сі Цзіньпін цілком в дусі сучасного менеджменту говорить про необхідність формування контингенту кадрових працівників, що володіють високими особистісними якостями та професіоналізмом. При цьому необхідно «продовжувати переборювати чотири шкідливі пошесті, категорично виступати проти менталітету «привілейованого становища» і явища «винятковості прав»». У цьому бачиться явний натяк на вкрай невдалу практику управління в Радянському Союзі, де партійна номенклатура з плином часу все більше наділяла себе однієї їй доступними привілеями і монополією на непогіршеність дій, що й стало однією з основних причин його розпаду.

Оглядаючи єдиним поглядом доповідь Сі Цзіньпіна, можемо легко помітити, що за структурою, стилем і багатьма проблемами вона майже буквально повторює положення партійних документів компартії Радянського Союзу, зокрема періоду 80-х рр. минулого століття – періоду перебудови. У чому ж полягає «китайська специфіка»?

Головним, що відрізняє цей документ від його радянських аналогів, є підхід до сутності перетворень, у яких принципово інакше розуміється місце ринкової економіки у світовому господарстві: замість беззастережного прийняття ринку як безальтернативної форми побудови економіки КПК виходить з філософії «одна країна – два лади». Китай не відмовляється від побудови соціалістичного суспільства: «Наша основна реалія залишилася незмінною – ми, як і раніше, перебуваємо і ще тривалий час будемо перебувати на початковій стадії соціалізму» [15, с. 15], проте відходить від політики ортодоксального марксизму щодо форм власності. З наукової точки зору китайські керівники не роблять нічого екстраординарного: фактично вони слідує давно встановленим закономірностям формування й виконання стратегічних планів, що вже перекочували

з наукових статей та об'ємистих монографій у параграфи підручників з економіки та менеджменту [21–23]. Головною складовою частиною стратегії є формування місії і встановлення цілей організації за обов'язкової оцінки можливих стратегічних альтернатив, за якими слідує втілення стратегічних планів у життя та їх коригування за необхідності. У Радянському Союзі всілякі альтернативи марксистському вченню були неможливі, тоді як Ден Сяопін запропонував варіант співіснування базових елементів капіталістичного та соціалістичного укладів у рамках єдиної держави, але за командної ролі комуністичної ідеології, як її розуміли китайські комуністи. Що нового вони принесли? Вони не побоялися піддати аналізу положення про панування тільки однієї – державної, колективної – форми власності, спершу не дуже явно, а потім усе наполегливіше почали проводити альтернативну політику «одна країна – два лади». Практика – критерій істини, як вважають марксистки, і своїми успіхами китайські керівники показують всьому світу правильність своєї стратегії.

Наступна відмінність від практики КППС полягає в неухильному дотриманні прийнятих рішень і досить швидкому реагуванні на їх невдалі наслідки, якщо такі трапляються: слово у вищих китайських менеджерів не розходиться з ділом. Така політика відповідає положеннями сучасного менеджменту, в якому на перше місце у функціях менеджменту завжди ставлять планування – не плани, а саме планування. «Плани – ніщо, планування – все», – говорив американський президент Д. Ейзенхауер, маючи на увазі постійний моніторинг ситуації, що складається, і безперервне реагування на її зміни.

Якщо проаналізувати шлях Китаю дорогою реформ, то вражає частота прийняття рішень у відгуках на виникаючі проблеми. Відбувається безперервне уточнення змісту реформ, за яким слідує практичні дії. «У 1978 р. КПК оголосила про створення «планової економіки, доповненої регулюванням ринку»; з 1984 р по 1987 рр. метою економічних реформ стала «планова товарна економіка»; у 1987–1989 рр. КПК приступила до будівництва економіки, в якій «державна

регулює ринок, а ринок регулює підприємства»; у 1989–1991 рр. – «економіки з органічно інтегрованою плановою економікою і регулюванням ринку»; нарешті, з 1993 р. КПК стала використовувати термін «соціалістична ринкова економіка з китайською специфікою»» [24].

За ступенем виконання того чи іншого етапу перетворень реформатори, усвідомлюючи його результати та виявляючи негативні наслідки, вживали заходів щодо їх мінімізації, після чого уточнювали старі цілі, ставили нові, конкретизували завдання й переходили на новий етап, просто дотримуючись положень наукового менеджменту. Фактично, домагаючись стійкого зростання, в Китаї використовують різні стратегічні підходи і не бояться ризикувати відповідно до рекомендацій сучасної економічної та управлінської науки [25].

Резюмуючи, можемо сказати, що в країні поступово реформувалися державні підприємства за допомогою безперервного процесу організації урядом локальних «експериментів» з подальшим їх розширенням на всю країну. Кожна зміна мала на меті неухильне просування державних підприємств до ринку й перетворення їх на дійсні – і дієві – суб'єкти ринкової економіки.

В результаті реформ до початку XXI століття структура економіки Китаю докорінно змінилась: недержавні підприємства, орієнтовані на ринок, стали основною силою, що стимулює розвиток країни.

*2) Реформування економіки України за доби незалежності.*

У добу незалежності Україна увійшла як країна з багатообіцяючими перспективами: в республіці виробляли п'ять відсотків світової продукції, тоді як її населення складало лише 0,8% жителів Землі [26]. Вона посідала друге місце в Радянському Союзі (після РФ) за рівнем промислового та науково-технічного потенціалу. За окремими видами економічної діяльності нова країна посідала перше, а за деякими – друге місце в Радянському Союзі і навіть у Європі (вугілля, сталь). За прогнозами німецького «Deutsche Bank», Україна приречена посідати одне з перших місць серед республік Радянського



Союзу за «передбачуваним рівнем процвітання». «Україна була на перших місцях в колишньому СРСР за виробництвом на душу населення зерна, цукру, м'яса, рослинної олії, молока, чавуну, сталі, прокату, труб, станків тощо. Отже, за розумного господарювання у нас буде і хліб, і до хліба, і буде що сусідам запропонувати» [26].

Водночас попередній період розвитку України, безпосередньо напередодні отримання нею незалежності, засвідчив, що промислово-аграрна еліта українських керівників зосереджувала зусилля не на розвитку держави та підвищенні добробуту її громадян, а на намаганні стати фактичними розпорядниками державної власності, на її екстенсивній експлуатації в особистих інтересах, вбачаючи в бюджеті джерело отримання дешевих коштів, у державних підприємствах – інструмент отримання прибутку, в парламенті – можливість законодавчо легітимізувати та захистити власні дії. Така політика багато в чому продовжувалася в роки незалежності.

Початковий період реформування характеризувався виходом на арену груп з різними економічними та політичними інтересами, протиріччя між якими значною мірою впливали на якість і гальмували темпи економічних перетворень. Перші реформатори намагались оперативно реагувати на виклики, пов'язані з розвалом адміністративно-командної економіки. На початку 1994 р. було розроблено перший план економічних перетворень, підтриманих значними стабілізаційними кредитами від міжнародних організацій, що у загальному обсязі становили близько 5,5 млрд дол. США [26, с. 539]. Це був план швидкого й рішучого реформування економіки за сценарієм «шокової терапії», в якому головна мета – створення основ ринкової економіки – досягалася рішучими структурними перетвореннями, що супроводжувалися значними соціальними втратами. Було запропоновано скасування державних замовлень і контрактів, демонополізацію, скорочення державних дотацій і запровадження практики банкрутств збиткових підприємств, масштабну лібералізацію міжнародної торгівлі, цінову лібералізацію. При

цьому передбачалося обмеження зростання заробітної плати для скорочення дефіциту бюджету й стабілізації національної валюти. Серед важливих заходів програми були конкретні пропозиції зі здійснення масштабної приватизації. Підсумком програми мала бути макроекономічна стабілізація й перехід до нормального розвитку. За прогнозами Світового банку, реалізація цієї програми мала привести до зростання внутрішнього валового продукту у 6–7% досить швидко, а саме у 1996 р. [27, с. 81]. Однак як ця програма, так і щонайменше сім національних економічних програм і стратегій 1994–2004 рр. були виконані лише частково або не виконані зовсім.

Ідеологія стартової програми економічних реформ полягала у швидкому досягненні макроекономічної стабілізації через створення соціальної бази ринкових реформ у процесі масової приватизації державної власності. Приватизація мала сприяти переходу від адміністративно-командної економіки до ринкової, у якій роздержавлені підприємства працювали би згідно із законами ринку, а не за директивами державних чиновників. Реалізація різних програм приватизації тривала протягом десяти років. Найбільш драматичною стала середина 1990-х рр., коли було розпочато програму сертифікатної (ваучерної) приватизації, яка мала створити клас власників-акціонерів. Власники з'явилися, але до цієї верстви більшість населення не могла потрапити, оскільки від самого початку витіснялася зі сфери приватизації керівниками державних підприємств та державним чиновництвом, які, користуючись фактично монополією владою від старих часів, створювали нову, ваучерну, монополію на свою користь.

У жовтні 1995 р. було проголошено курс на створення «української моделі» економічного розвитку, згідно з якою посилювалися регулятивні функції держави шляхом захисту внутрішнього ринку, державного контролю за цінами та посилення вертикалі виконавчої влади. Запровадження гривні, зниження інфляції, скорочення бюджетного дефіциту та уповільнення темпів падіння виробництва сигналізували про часткову макроеко-

номічну стабілізацію. Водночас очевидною ставала необхідність подальшого поглиблення реформ. Питома вага сфери послуг і легкої промисловості, зорієнтованих на внутрішній ринок, залишалась низькою (хоча ці сфери існували у тіньовій економіці, приводячи до спотворення офіційної статистики); формувалась і поширювалась «віртуальна економіка» у вигляді слабо контрольованих бартерних оборудок, взаємозаліків боргів, які було важко оподатковувати, та вимог з боку підприємств державних субсидій (на енергоносії, матеріально-технічне забезпечення). Виникаючі внаслідок цих процесів криза неплатежів та ухилення від податків призводили до скорочення податкових надходжень до бюджету і, як наслідок, до невиплати заробітної плати у бюджетній сфері та звуження внутрішнього ринку.

Наприкінці 1996 р. була підготовлена наступна програма реформ «Економічне зростання 1997», яка передбачала подолання кризи неплатежів за рахунок зниження розміру податків і розширення податкової бази, ліквідації податкових пільг і привілеїв, обмеження бюджетних витрат, жорсткого регулювання енергетичних монополій. Однак програма не була виконана у своїй головній частині, тобто тій, що стосувалась податкової реформи, отже, не була доведена до кінця критично важлива частина програми реформ 1994 р.

У 1999 р. Президент України видав Указ «Про негайні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектору економіки», в якому йшлося фактично про ліквідацію колгоспно-радгоспної системи. До квітня 2000 р. було ліквідовано колгоспи та радгоспи, як чинні, так і ті, що приховувалися під вивіскою колективних сільськогосподарських підприємств (КСП). До січня 2001 р. 6,5 млн. селян стали власниками пайових сертифікатів, які давали їм право власності на частину колишніх колгоспних і радгоспних земель загальною площею 26,5 млн. га. На цей момент було завершено приватизацію дрібних земельних наділів (підсобних і присадибних господарств), власниками яких стали 11,5 млн. жителів України. Близько 400 тис. селян вилучили свої земельні паї в

натуральному вигляді, тобто землею, 74% з них об'єднали отримані землі з власними особистими присадибними ділянками, заклавши основу для дрібних фермерських господарств. У 2000–2001 рр. назавжди відійшли у небуття колгоспи та радгоспи, адже на їх місці постали 14,7 тис. господарських товариств (46%), сільськогосподарські кооперативи (23%), приватні підприємства (20%). Держава втратила монополію на землю сільськогосподарського призначення, оскільки у приватну власність перейшли 70,5% угідь. Зміни в структурі супроводжувалися заходами економічного стимулювання: держава списала борг у 7 млрд. дол. США, замість пільгових кредитів, які роздавали раніше, було відкрито програму субсидування під відсотки через комерційні банки, що не лише дало змогу інвестувати гроші тільки в необхідні виробництва, але й підвищило відповідальність за їх використання (показники повернення кредитів становили 90%) [26, с. 543].

Одержання селянами прав на землю та реальне наповнення цих прав відкрили шлях орендним відносинам. З розширенням сфери приватизації виявилися певні тенденції щодо земельної реформи, які свідчили про неоднозначне ставлення селян до того, ким вони бачили себе в ринковій економіці. З 6,5 млн. власників пайових сертифікатів майже 5,6 млн. (86,2%) вважали за краще передати їх в оренду, причому 85% договорів оренди було укладено з господарствами, із земель яких вони отримали паї [26, с. 544]. У своїй масі селянство не хотіло ставати фермерами, як свого часу, на початку ХХ століття, воно не підтримало реформи П. Столипіна, які були спрямовані на створення нових селянських господарств шляхом руйнування общинного землеволодіння. Тоді загалом в Україні з общинної у приватну власність перейшли 25% селянських дворів [28], та й самі новостворені в сільському господарстві підприємства були мало схожі на ринкові структури. Часто вони зберегли традиційні управлінські шаблони, які, як і за радянських часів, нерідко були єдиною реальною владою у сільській громаді. Колишнє керівництво, голови колгоспів і

директори радгоспів, не тільки були фактичними розпорядниками та власниками успадкованого від колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) майна, але й зберегли зв'язки та вплив у районних і обласних владних кабінетах.

Як і в промисловості, приватизація у сільському господарстві привела до створення підвалин ринкових відносин. Проте тут вона також відбувалася за принципом прискореної концентрації власності у руках «нової буржуазії» та нових великих землевласників. Важливі економічні перетворення здійснювалися значною мірою з величезними соціальними втратами. Економічне зростання відбувалося головним чином за рахунок галузей народного господарства, які були орієнтовані на вивіз за кордон сировини та напівфабрикатів (металургія, хімічна промисловість), що потребували значного імпорту енергоносіїв. Високотехнологічне виробництво залишалося поза увагою як державного керівництва, так і приватних інвесторів, які були спрямовані перш за все на отримання швидкого прибутку. Володіючи великим інтелектуальним потенціалом, Україна відправляла за кордон застарілу продукцію, що вимагала інвестицій у технологічне оновлення та значних витрат енергії.

Підбиваючи підсумки економічних реформ перших двох десятирічч незалежності (1990–2000 рр.), можемо констатувати невідповідність між масштабами та глибиною задуманих перетворень й тією дійсністю, яка народжувалася в процесі їх втілення в життя.

Для більшості українського суспільства трансформація у ринкову систему виявилася болючим, драматичним процесом, який докорінно змінював суспільний статус громадян та їх матеріальне становище й пропонував по-новому поглянути на свої цінності. Замість обіцяного зростання економіки та досягнення високих («як у Європі») життєвих стандартів, в реальності ринкові реформи постали перед суспільством у вигляді різкого спаду виробництва, зубожіння широких верств населення, сплеску злочинності на фоні небаченого збагачення окремих осіб. Природа цього процесу стає зрозумілою, якщо поглянути на українські

реалії з урахуванням об'єктивних, глибинних процесів еволюції суспільства та саморозвитку економіки.

Головною обставиною, що впливала на процес реформування в Україні, було те, що проведений аналіз ситуації не був всебічним, тобто системним, як це відбувалося в Китаї. Поза його межами залишався цивілізаційно-аксіологічний аспект реформ, тоді як людина та суспільство є явищами органічними, а не механічними. Це рівною мірою стосується як періоду перебудови, так і часів отримання Україною незалежності, для яких характерними були несистемність та непослідовність дій реформаторів. Чим це можна пояснити? Ментально, за звичками та суспільними інстинктами, способами соціальної поведінки, одна частина суспільства комфортно почувалась у старій – радянській, планово-адміністративній (але водночас соціально спрямованій) – економіці, де приватна ініціатива не віталася та вважалася лише засобом отримання можливості збагатитися за рахунок держави. Друга частина суспільства – так склалася її історія – слушно вважала, що Україна – це Європа, і докладала всіх зусиль, щоби втілити в життя своє бачення ситуації після розпаду Радянського Союзу. Отже, рішення, які приймалися, мали відбитки боротьби двох точок зору, коли перемагала то одна сторона, то інша, що приводило, зрештою, до несистемних рішень. Коли за одну ніч, проведену Президентом Л. Кравчуком у Біловезькій Пущі, Україна опинилась у новому суспільному ладі – капіталістичній економіці, найбільш енергійна частина суспільства – здебільшого та, що мріяла про європейську майбутність, – зайнялася тим, що завжди робили люди в аналогічних обставинах, тобто вони почали формувати власні капітали, здійснюючи, за К. Марксом, первісне накопичення. Формування капіталу та приватної власності не може не бути переважною мірою стихійним процесом [29, с. 14]. Робилося те, що лежить на поверхні економічної діяльності, а саме експортували з України мінеральну сировину та продукцію сільського господарства, імпортували промислову продукцію, яку цілком

спроможні виробляти національні виробники. Фактично всі заходи щодо переходу до ринку здійснювалися шляхом формального та непослідовного («точкового») введення окремих елементів ринкової економіки, без аналізу всього комплексу як зовнішніх, так і внутрішніх обставин, що склалися на час реформування. Як і в роки перебудови, в певній частині суспільства продовжував панувати західноєвропейський – західноцентристський – погляд на економіку. Вважалося, що ринкова економіка – це універсальний та найбільш ефективний спосіб ведення хазяйства. Між тим, змінюючи виробничі відносини, маємо брати до уваги багато факторів, зокрема історичних, релігійних, національних, ідейно-духовних, природних. Всі разом вони формують своєрідний цивілізаційний код суспільства, спроби змінити який можуть привести до небезпечних суспільних наслідків, як і сталося в Україні [30]. Зокрема, не була проаналізована готовність суспільства до пропонованих змін, що є необхідною умовою під час прийняття будь-якого стратегічного рішення, тим більш для такої складної організаційної системи, якою є держава з 52-мільйонним населенням.

Суперництво всередині влади між її гілками, як і між різними групами інтересів, заважало формуванню довгострокової економічної політики, втіленої у відповідну стратегію. У цьому суперництві була присутня не тільки чисто бізнесова конкуренція різних інтересів, але й цивілізаційно-аксіологічний компонент, обумовлений різною історією різних складових частин України. «Виник своєрідний варіант державного капіталізму, в якому елементи вільного ринку поєднувалися з тісною взаємодією його учасників з державними бюрократичними структурами. Вони, з одного боку, регулювали цей ринок, а з іншого, також виступали його опосередкованими учасниками. Доступ до нормальних економічних умов і схем був опосередкованим доступом до влади. Ця схема відтворювалася на всіх рівнях: від столиці до сільських районів. Нормальність умов ведення бізнесу, причому будь-якого: від найбільшого до найдрібнішого, залежала від стосунків з представниками

влади. У цьому розумінні олігарх, залежний від президента або його оточення, і дрібний вуличний торговець, залежний від міліціонера, були рівними» [26, с. 548]. В таких умовах за існування формальних атрибутів демократії економічна та політична влада поступово переходила до невеликої групи людей, а саме олігархів, які впливали на процеси у підпорядкованій їм паралельній економіці, побудованій на корупції, як у період «дикого капіталізму».

В результаті несистемного реформування економічне становище в Україні перманентно погіршувалося, і в третє десятиріччя незалежності, у жовтні 2016 р., урядом приймається рішення про створення Національного комітету з промислового розвитку (НКПР) [31]. Перед ним ставилася стратегічна мета «створення високотехнологічної індустріальної моделі вітчизняної промисловості, нарощування виробництва товарів з високою доданою вартістю, конкурентоспроможних на зовнішньому ринку, створення нових робочих місць, забезпечення сталого промислового розвитку країни шляхом вдосконалення організаційно-інституційної системи управління промисловістю». Тактичною ціллю була задача визначення найбільш ефективних інструментів промислової політики методом широких консультацій з ключовими представниками влади, бізнесу, науки, громадськості. Останні за їх залучення до формування стратегії реформування створювали, якщо використовувати мову математики, «необхідну умову» системності, тобто всебічний аналіз ситуації. Забезпечення «достатніх умов» – вміння втілити в життя іноді досить абстрактні положення стратегічного плану – залежало вже від професіоналізму керівників.

НКПР констатував, що у 2015 р. Україна увійшла з такими показниками [32].

1. Скоротилась частка промисловості у ВВП: додана вартість переробної промисловості України у 1992 р. складала 44% ВВП, у 2015 р. – 14%. Для порівняння, плани ЄС передбачали до 2020 р. збільшення частки промисловості у ВВП до 20%. Наприклад, якщо у 1992 р. Україна мала більш високий цей показник, ніж Південна Корея, то



Таблиця 3

**Витрати на дослідження й розробки в Україні та світі, 2014 р.**

Країна	Витрати на дослідження й розробки (на душу населення, дол. США)
Україна	30,4
Польща	119,5
Світ	231,5
Велика Британія	687,4
ЄС	713,6
Франція	948,5
Республіка Корея	1 078,5
Німеччина	1 301,2
Японія	1 339,3
США	1 477,7

у 2014 р. Україна опинилась далеко позаду від цієї країни. Зафіксовано низький рівень інвестицій в основний капітал. Якщо валове нагромадження основного капіталу (у процентах до ВВП) на момент незалежності складало 25%, то у 2014 р. воно впало до 14%. За даними постійного міжурядового органу ООН – Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), для досягнення 7-відсоткового зростання реального ВВП валове нагромадження основного капіталу має складати 25% ВВП.

2. За показником залежності доданої вартості переробної промисловості від нагромадження основного капіталу Україна перебувала серед країн з найнижчим потенціалом промислового розвитку.

3. Промисловість характеризувалася високою енергомісткістю: в Україні вона була в 6 разів вище, ніж середня у світі, в 11 разів вище, ніж у ЄС. Наприклад, промисловість Білорусі на той час споживала у 4 рази менше енергоносіїв, Польщі – у 7 разів. За таких показників низькою була конкурентоспроможність промисловості: країни з низьким рівнем енергомісткості мають вищу конкурентоздатність виробництва.

4. Домінування в імпорті споживчих товарів, а не передових засобів виробництва (табл. 2).

Таблиця 2

**Імпорт в Україні та світі**

Імпорт	Україна (% , 2014 р.)	Світ (% , 2014 р.)
Споживчі товари	49,99	30,97
Проміжні товари	21,03	22,93
Засоби виробництва	16,81	30,16
Сировина	11,97	15,94

Тоді як частка засобів виробництва в імпорті в середньому у світі складала 30%, в Україні вона була майже вдвічі меншою, а саме 16,81%.

5. Втрата кадрового ресурсу. За 1998–2015 рр. кількість штатних працівників переробної промисловості скоротилась на 62,1%.

6. Низька наукоємність ВВП. Витрати на дослідження й розробки на душу населення у 2014 р. в Україні мали такі показники (табл. 3).

7. Низька ефективність промисловості. Якщо додана вартість промисловості на одного працюючого у 2014 р. складала в середньому по ЄС 54 тис. євро, то в Україні вона дорівнювала 8,1 тис. євро.

**Висновки і пропозиції.** Саме НКПР міг стати тим органом, який зміг би забезпечити системність у проведенні реформ. Однак на практиці цього не сталося, адже комітет практично не розпочав роботу. Український союз промисловців і підприємців (УСПП) двічі – у 2019 і 2020 рр. – направив листи на адресу Прем'єр-міністра України із закликом збереження та перезапуску НКПР [33; 34]. УСПП звертав увагу на падіння індустріального виробництва на 8,3% у грудні 2019 р., кризу у високотехнологічних галузях (падіння у сфері машинобудування за результатами минулого року становило 5,6%), зростання за рік дефіциту зовнішньої торгівлі товарами на 10%. Такі негативні результати потребують вжиття невідкладних та ефективних заходів. Замість аналізу рекомендацій УСПП у лютому 2020 р. Кабінет Міністрів своєю Постановою ліквідував НКПР та утворив замість нього «Координаційний центр з питань промисловості» (КЦПП) задля «забезпечення узгоджених дій для вироблення пріоритетів державної промислової політики та механізму сталого розвитку у промисловості» [31]. Задачею Координаційного центру визначалась координація дій Уряду, Верховної Ради України, бізнесу для розроблення дієвих механізмів промислової політики, реагування та уник-

нення кризових ситуацій у промисловості. «Координація», «співпраця», «узгодження позицій» стали ключовими словами Постанови, адже саме вони разом із професіоналізмом можуть забезпечити системність у проведенні реформ. Майбутнє покаже.

### Література:

- Глазьев С. Вознесение Поднебесной. URL: [http://zavtra.ru/blogs/vozneshenie\\_Podnebesnoj](http://zavtra.ru/blogs/vozneshenie_Podnebesnoj).
- Чжан Д. Тенденції розвитку та перспективи торговельно-економічного співробітництва між Китаєм та Україною. *Економіка України*. 2018. № 6. С. 3–12.
- Ковалев М., Син В. Китай в XXI веке – мировая инновационная держава. Минск : Изд. центр БГУ, 2017. 239 с.
- Герасимчук В., Лі І. Реформування економіки Китаю: етапи, результати, перспективи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 124–135.
- Кобзев А. Философия китайского неоконфуцианства. Москва : Восточная литература, 2002. 605 с.
- Герасимчук В., Тьян Т. Удосконалювати механізм торговельно-економічного співробітництва між Україною і Китаєм. *Україна – Європейський Союз: проблеми зовнішньоекономічної діяльності та перспективи співробітництва* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КДТЕУ, 1995. С. 36.
- Грибова Н. Актуальные вопросы экономического развития Китая в современных условиях. *Проблемы национальной стратегии*. 2017. № 6 (45). С. 185–205.
- Боркова А., Кривенко А., Сидоров А. Мировая фабрика. Экономическое чудо Китая и его участие в мировой экономике. *Московский экономический журнал*. 2019. № 8. С. 151–161.
- Макогон Ю. Новый великий шелковый путь: история, состояние, перспективы. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 49–55.
- Почему в Украину не придет китайский «Один пояс, один путь»? URL: <https://centre.today/ru/ukraina-kitajski-odin-poyas-odin-put>.
- Китай зацікавлений інвестувати в інфраструктурні проекти в Україні. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/521080.html>.
- Один пояс – один шлях. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2491982-odin-poas-odin-put-kiev-provedet-ukrainskokitajskij-ekonomiceskij-forum.html>.
- Український трамплін в Європу. URL: <http://antifashist.com/item/ukrainskij-tramplin-v-evropu-hto-stoit-za-iekonomicheskoy-ekspansiej-kitaya.html#ixzz5N144DU5W>.
- Сяопин Д. Строительство социализма с китайской спецификой : статья и выступление / пер. с кит. Москва : Палей, 1997. 479 с.
- Доповідь Сі Цзіньпіна на 19-му з'їзді КПК. URL: [http://russian.news.cn/2017-11/03/c\\_136726299.htm](http://russian.news.cn/2017-11/03/c_136726299.htm).
- Скляров И. Система. Системный подход. Теории систем. Москва : Либроком, 2016. 152 с.
- Богданов А. Тектология (Всеобщая организационная наука) : в 2 кн. Кн. 1 / редкол.: Л. Абалкин (отв. ред.) и др. Москва : Экономика, 1989. 304 с. (Экономическое наследие).
- Си Цзиньпин о государственном управлении / Пресс-канцелярия Госсовета КНР. Т. 1, 2014. Т. 2, 2015.
- Фелпс Э. Массовое процветание: Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений / пер. с англ. Д. Кралечкина; науч. ред. пер. А. Смирнов. Москва : изд-во Института Гайдара ; Фонд «Либеральная Миссия», 2015. 472 с.
- Грэхэм Л. Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
- Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2009. 928 с.
- Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
- Виханский О., Наумов А. Менеджмент : учебник. Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2014. 576 с.
- Жуджунь Д., Ковалев М., Новик В. Феномен экономического развития Китая. Минск : Издательский центр БГУ, 2008. 446 с.
- Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калинин. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
- Економічна історія України: Історико-економічне дослідження : в 2 т. / голова ред. ради В. Литвин. Київ : Ніка-Центр, 2011. Т. 2. 523 с.
- Kravchuk R. Kuchma as economic reformer. *Problems of Post-Communism*. 2005. September – October. P. 81.
- Волковинський В., Хоптяр Ю. Столипінська аграрна реформа. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Stolypinska\\_reforma](http://www.history.org.ua/?termin=Stolypinska_reforma).
- Сірко А. Первісне нагромадження капіталу – економічна основа спонтанного переділу суспільного багатства. *Економіка і прогнозування*. 2004. № 2. С. 31–48.
- Якунин В., Багдасарян В., Сулакшин С. Цивілізаційно-ціннісні основи економічних рішень. Москва : Научный эксперт, 2008. 160 с.
- Рішення уряду про створення Національного комітету з промислового розвитку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/249412905>.
- Результати реформ в Україні за даними НКПР. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/998eb68a955da3>.
- Лист УСПП щодо відновлення роботи НКПР. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/uspp-zvernuvsia-do-premiera-shchodo-vidnovlennia-roboty-natsionalnoho-komitetu-z-promyslovoho-rozvytku>.
- Лист УСПП щодо продовження роботи НКПР. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/natsionalnyi-komitet-z-promyslovoho-rozvytku-maie-prodovzhyty-svoiu-robotu>.

### References:

- Hlazev S. Voznesenye Podnebesnoi [Ascension of the Celestial Empire]. URL: [http://zavtra.ru/blogs/vozneshenie\\_Rodnebesnoj](http://zavtra.ru/blogs/vozneshenie_Rodnebesnoj).
- Chzhan D. (2018) Tendentsii rozvytku ta perspektyvy torhovelno-ekonomichnoho spivrobotnytstva mizh Kytaiem ta Ukrainoiu [Development trends and prospects of trade and economic cooperation between China and Ukraine]. *Економіка України*, no. 6, pp. 3–12.
- Kovalev M. (2017) Kytai v XXI veke – myrovaia ynnovatsyonnaia derzhava [China in the XXI century – a world innovation power]. Van Syn. Mynsk: Yzd. tsentr BNU, 239 p.
- Herasymchuk V. (2018) Reformuvannia ekonomiky Kytau: etapy, rezultaty, perspektyvy [Reforming the Chinese econ-

- omy: stages, results, prospects] *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 15, pp. 124–135
5. Kobzev A. *Fylosofiya kytaiskoho neokonfutsyanstva* [Philosophy of Chinese neo-Confucianism]. Moskva: Vost. lit, 605 p.
  6. Herasymchuk V., Tian T. (1995) Udoskonaliuvaty mekhanizm torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva mizh Ukrainoiu i Kytaiem [Improve the mechanism of trade and economic cooperation between Ukraine and China]. *Proceedings of the Ukraina – Yevropeyskyi Soiuz: problemy zovnishnoekonomichnoi diialnosti ta perspektyvy spivrobitnytstva*. Kyiv: KDTEU, p. 36.
  7. Hrybova N. (2017) Aktualnie voprosi ekonomycheskoho rozvytyia Kytaia v sovremennikh uslovyiakh [Current issues of China's economic development in modern conditions]. *Problemi natsionalnoi stratehyy*, no. 6 (45), pp. 185–205.
  8. Borkova A., Kryvenko A., Sydorov A. (2019) Myrovaia fabryka. Ekonomycheskoe chudo Kytaia y eho uchastye v myrovoi ekonomyke [World factory. China's economic miracle and its participation in the world economy]. *Moskovskiy ekonomycheskyi zhurnal*, no. 8, pp. 151–161.
  9. Makohon Yu. (2018) Novie velikiy shelkovi put: ystoria, sostoianye, perspektyvi [The New Great Silk Road: history, state, prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (53), pp. 49–55.
  10. Pochemu v Ukrainy ne prydet kytaiskiy "Odyn poias, odyn put"? [Why won't the Chinese "One Belt, One Road" come to Ukraine?]. URL: <https://centre.today/ru/ukraina-kitajskii-odin-poyas-odin-put>.
  11. Kytai zatsikavleniy investuvaty v infrastruktorni proekty v Ukraini [China is interested in investing in infrastructure projects in Ukraine]. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/521080.html>.
  12. Odyn poias – odyn shliakh [One belt – one way]. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/2491982-odin-poias-odin-put-kiev-provedet-ukrainskokitajskij-ekonomiceskij-forum.html>.
  13. Ukrainskiy trampolin v Yevropu [Ukrainian springboard to Europe]. URL: <http://antifashist.com/item/ukrainskij-trampolin-v-evropu-cto-stoit-za-ieconomicheskoy-ekspansiej-kitaya.html#ixzz5N144DU5W>.
  14. Siaopyn D. (1997) Stroytelstvo sotsyalizma s kytaiskoi spetsyfykoi: st. y vistup [Construction of socialism with Chinese specifics: Art. and protrusion]. Moskva : Paleia, 479 p.
  15. Dopovid Si Tszinpina na 19-mu zizdi KPK [Xi Jinping's report at the 19th CCP Congress]. URL: [http://russian.news.com/2017-11/03/c\\_136726299.htm](http://russian.news.com/2017-11/03/c_136726299.htm).
  16. Skliarov Y. (2016) Systema. Systemnyi podkhod. Teory system [System. System approach. Systems theory]. Moskva: Lybrokom, 152 p.
  17. Bohdanov A. (1989) Tektolohiya (Vseobshchaia orhanyzatsionnaia nauka). V 2- kh kn. Kn. 1. [Tectology (General organizational science). In 2 books. Book. 1]. *Otdnye ekonomyky AN SSSR. Yn-t ekonomyky AN SSSR*. Moskva: Ekonomyky, 304 p.
  18. Sy Tszynpyn o hosudarstvennom upravlenyy (2015) [Xi Jinping on public administration]. *Press-kantseliariya Hossoveta KNR*, t. 1, t. 2.
  19. Felps E. (2015) Massovoe protsvetanye: Kak nyzovie ynovatsyy staly ystochnykom rabochykh mest, novikh vozmozhnostei y zymenenyi [Mass prosperity: How grassroots innovations have become a source of jobs, new opportunities and change]. Moskva: Yzd-vo Ynstytuta Haidara; Fond "Lyberalnaia Myssyia", 472 s.
  20. Hrekhem L. (2014) Smozhet ly Rossyia konkuryrovat? Ystoriya ynnovatsyi v tsarskoi, sovetkoi y sovremennoi Rossyia [Will Russia be able to compete? History of innovations in tsarist, Soviet and modern Russia]. Moskva: Mann, Yvanov y Ferber, 272 p.
  21. Tompson-ml. A.A., Stryklend III A.Dzh. (2009) Stratehicheskyi menezhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moskva: Vyliams, 928 s.
  22. Porter M. (1993) Mezhdunarodnaia konkurentsyya [International competition]. Moskva: Mezhdunarodnye otnosheniya, 896 s.
  23. Vykhanskiy O., Naumov A. (2014) Menezhment: uchebnyk [Management: textbook]. Moskva: Mahystr; YNFRA-M, 576 s.
  24. Zhudzhun Dyn, Kovalev M., Novyk V. (2008) Fenomen ekonomycheskoho rozvytyia Kytaia: Nauchnoe yzdanye [The phenomenon of economic development of China: Scientific edition]. Mn.: Yzdatelskyi tsentr BHU, 446 s.
  25. Porter M. (2005) Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostykh vysokoho rezultata y obespechyt eho ustoychivost [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moskva: Alpyna Byznos Buks, 715 s.
  26. Lytvyn V. (2011) Ekonomichna istoriia Ukrainy: Istoryko-ekonomichne doslidzhennia: v 2 t. [Economic history of Ukraine: Historical and economic research: in 2 volumes]. Kyiv: Nika-Tsentr, t. 2, 523 p.
  27. Kravchuk R. (2005) Kuchma as economic reformer. *Problems of Post-Communism*. September – October, 81 p.
  28. Volkovynskiy V., Khoptiar Yu. Stolypinska ahrarna reforma [Stolypin's agrarian reform]. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Stolypinska\\_reforma](http://www.history.org.ua/?termin=Stolypinska_reforma).
  29. Sirko A. (2004) Pervisne nahromadzhennia kapitalu – ekonomichna osnova spontannoho peredilu suspilnoho bahatstva [AV Initial accumulation of capital – the economic basis of spontaneous redistribution of social wealth]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 2, pp. 31–48.
  30. Yakunyn V., Bahdasarian V., Sulakshyn S. (2008) Tsyvlyzatsionno-tsennostnie osnovaniya ekonomycheskykh resheniy [Civilizational and value bases of economic decisions]. Moskva: Nauchnii ekspert, 160 p.
  31. Rishennia uriadu pro stvorennia Natsionalnoho komitetu z promyslovoho rozvytku [Government decision on the establishment of the National Committee for Industrial Development]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249412905>.
  32. Rezultaty reform v Ukraini za danymy NKPR [The results of reforms in Ukraine according to the NCPD]. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/998eb68a955da3>.
  33. Lyst USPP shchodo vidnovlennia roboty NKPR [Sheet of USPP for updating the robotics of the NKPR]. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/uspp-zvernuvsia-do-premera-shchodo-vidnovlennia-roboty-natsionalnoho-komitetu-z-promyslovoho-rozvytku>.
  34. Lyst USPP shchodo prodovzhennia roboty NKPR [Sheet of USPP schodo advanced robots NKPR]. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/natsionalnyi-komitet-z-promyslovoho-rozvytku-maie-prodovzhyty-svoiu-robotu>.



**Анотація.** В статті проаналізована можливість використання опыта Китаю в реформуванні економіки в умовах незалежної України. Головними характеристиками реформування в Китаї являються системність, науковість, урахування національних особливостей, тоді як в Україні вони практично відсутні. В межах цивілізаційно-аксіологічного підходу, при якому Україна розглядається як розколота країна (С. Хантінгтон), в яку входять представники двох основних цивілізацій, а саме православної і греко-католицької, робиться висновок, що конфлікт між ними не дозволяє проводити реформи послідовно і системно. Розглянуто вплив культурних вимірювань в моделі Г. Хофстеде на проведення реформ, особливу роль в яких для Китаю грає конфуціанський динамізм, а для України – фемінінна культура. Приведені результати розрахунку кореляційних коефіцієнтів, що зв'язують різні культурні вимірювання для бізнес-структур України і Китаю. Показано схожості і відмінності в культурних вимірюваннях, а також можливість їх взаємного впливу для двох країн. Продемонстровано аналогію між характеристиками конфуціанського динамізму і протестантської етики в розумінні М. Вебера. В висновках сформульовані пропозиції по застосуванню китайського досвіду: рішення по реформуванню економіки в Україні повинні базуватися на цивілізаційно-ціннісній основі; реформи повинні проводитися системно, необхідно стимулювати економічне розвиток на основі ендогенних інновацій; слід нормалізувати міжрегіональні відносини на основі автономності регіонів; потрібно створити аналог Народного політичного консультативного ради як совещательного органу при Кабінеті Міністрів, в який повинні ввійти представники різних політичних партій, громадських організацій і ділових кіл регіонів; необхідно відродити Національний комітет по промисловому розвитку для координації діяльності як між державними структурами, так і між державними органами і приватними одиницями; при прийнятті рішень необхідно враховувати культурні вимірювання; слід формувати контингент кадрів працівників в залежності від наявності у них високих особистісних якостей і професіоналізму; силами китайських і українських університетів необхідно провести спільні дослідження культурних вимірювань в двох країнах.

**Ключевые слова:** економіка Китаю, економіка України, реформування економіки, системність, інноваційність, культурні вимірювання, особливості регіонів.

**Summary.** The possibility of using China experience in reforming the economy in the conditions of independent Ukraine is analyzed. The main characteristics of reforms in China are: system approach, scientific approach, and taking into account the national characteristics, especially at a time when these reforms are almost absent in Ukraine. Within the framework of the civilization-axiological approach, in which Ukraine is considered a “divided” country (S. Huntington) with two major civilizations – Orthodox and Greek Catholic, it is concluded that the conflict between them does not allow for consistent and systematic reforms. The influence of cultural dimensions in Hofstede model on carrying out reforms, in which Confucian dynamism for China and feminine culture for Ukraine plays a special role, is considered. The results of calculation of correlation coefficients connecting different cultural dimensions for business structures of Ukraine and China are given. Similarities and differences in cultural dimensions and the possibility of their mutual influence for the two countries are shown. An analogy between the characteristics of Confucian dynamism and Protestant ethics in the understanding of M. Weber is demonstrated. In conclusion, the proposals for the application of the Chinese experience are formulated: decisions on economic reform in Ukraine should be based on civilization-values base; reforms must be carried out using systems approach; it is necessary to stimulate economic development on the basis of endogenous innovations; it is necessary to normalize interregional relations on the idea of regional autonomy; it is desirable to create an analogue of the Chinese People’s Political Advisory Council as an advisory body to the Cabinet of Ministers, which should include representatives of various political parties, public organizations and business circles of the regions; it is necessary to revive the National Committee for Industrial Development to coordinate activities both between government agencies and between government agencies and private entities; cultural dimensions must be taken into account when making decisions; to form a personnel contingent depending on high personal qualities and professionalism; Chinese and Ukrainian universities should conduct joint studies of cultural dimensions in the two countries.

**Keywords:** Chinese economy, Ukrainian economy, economic reform, consistency, innovation, cultural dimensions, regional features.