

**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? (ЧАСТИНА 2)

### IS IT POSSIBLE TO REPEAT SUCCESSFULLY CHINESE REFORMS IN UKRAINE? (PART 2)

**Анотація.** У статті проаналізовано можливість використання досвіду Китаю в реформуванні економіки в умовах незалежної України. Головні характеристики реформування в Китаї полягають у системності, науковості, врахуванні національних особливостей, тоді як в Україні вони практично відсутні. В рамках цивілізаційно-аксіологічного підходу, в якому 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 змогу проводити реформи послідовно та системно. Розглянуто вплив культурних вимірів в моделі Г. Хофстеде на проведення реформ, особливу роль у яких для Китаю відіграє конфуціанський динамізм, а для України – фемінна 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 і можливість їх взаємного впливу для двох країн. Продемонстровано аналогію між характеристиками конфуціанського динамізму й протестантської етики в розумінні М. Вебера. У висновках сформульовано пропозиції із застосування китайського досвіду: рішення щодо реформування економіки в Україні мають базуватись на цивілізаційно-ціннісній основі; реформи мають проводитись 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 варто 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 треба провести спільні дослідження культурних вимірів у двох країнах.

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

#### II. Економіка, національна культура й «дух народу»

##### 2.1. Цивілізаційно-ціннісні підвалини економічних рішень

В першій частині роботи ми розглянули фактичну, «матеріальну» сторону перетворень, а тепер спробуємо зрозуміти, чому приймалися ті чи інші економічні рішення, з огляду на їх цивілізаційно-ціннісні підстави, на важливість яких звертали увагу багато дослідників.

Як показано у джерелі [30], досягнення національного економічного успіху залежить від правильності вибраного шляху, а саме від ступеня відповідності вибраної альтернативи розвитку цивілізаційним особливостям, закріпленим у традиціях. Якщо географічно Україна належить до Європи, то в геополітичному аспекті вона перебуває в перехідній зоні між Сходом і Заходом, за термінологією С. Хантінгтона, вона є «розколотою країною», де співіснують дві культури [35, с. 255]. За визначенням, у «розколотій країні» великі групи населення належать до різних цивілізацій. Історично вийшло так, що «Україна розділена на уніатський, що говорить по-українськи, захід і православний російськомовний схід» [35, с. 208]. Між ними існують серйозні суперечності, які не вдається подолати протягом усіх років незалежності. С. Хантінгтон підкреслює, що «розколоти країни», «розділені лініями розділу між цивілізаціями, стикаються з особливо серйозними проблемами з підтримки своєї цілісності» [35, с. 207]. Пояснення такого тривалого конфлікту слід шукати в глибокій психології. За К.Г. Юнгом [36; 37], людей пов'язують не тільки сучасна культура й цивілізацій-

ний устрій, але й більш глибокі та міцні узи несвідомого, раннекультурного спільного існування, зафіксовані на глибинному рівні людської психіки. Культуролог і філософ Г. Гачев [38] пояснює цей феномен так: «Національна природа і дух живлять інтелект і уяву своїх дітей, постачають особливими архетипами, оригінальними інтуїціями, неповторними образами, дивними асоціаціями». Про це ж писав свого часу великий французький філософ Шарль Монтеск'є: «Багато речей управляють людьми – клімат, релігія, закони, принципи правління, приклади минулого, звичаї; як результат всього цього утворюється загальний дух народу» [39]. Саме «дух народу» спрямовує, зокрема на неусвідомлюваному, підсвідомому рівні, прийняті рішення, і чим більше різняться характеристики різних спільнот, тим сильніше можуть різнитися оцінки однієї і тієї ж ситуації і шляхів виходу з неї. У всьому, що відбувається в Піднебесній і в Україні, можна бачити закономірності, пов'язані з розходженням культур Заходу і Сходу і, більш конкретно, з «духом народу» цих країн. Тоді можливість повторення китайського досвіду іншими країнами переноситься в аспект з'ясування відмінностей між культурами і з'ясування того, якою мірою ці відмінності істотні чи ні, переборні чи на їхньому шляху виникають високі бар'єри.

Існують об'єктивні відмінності в підході до пояснення світу представниками західної та східної цивілізацій. Люди західного світу, аналізуючи ту чи іншу ситуацію, звертаються насамперед до класифікаційних ознак, які допомагають їм структурувати проблему, розбити її на складові частини та сформулювати правила, за якими треба діяти. Коли існують правила, вирішення проблеми можна шукати за допомогою законів формальної логіки. Людям зі Східної Азії світ видається більш складним, ніж західним, розбираючись у подіях, вони намагаються враховувати безліч факторів, які не належать один до одного простим, формально-логічним, детерміністичним чином. Формальна логіка відіграє малу роль у вирішенні проблем. Для них характерні широкий, контекстуальний погляд на життя й віра (на інтуїтивному, підсвідомому рівні), що події дуже складні та визначаються багатьма факторами. Індивідуалістичне західне суспільство фокусується на конкретних об'єктах, ізольованих від свого контексту, і вірить у те, що існують правила, що керують об'єктами, які треба пізнати, після чого можна контролювати їх (об'єктів) поведінку. «Подібно древнім китайським філософам, сучасні представники Азії схильні бачити світ таким, що складається із субстанцій – безперервних мас речовини. Людина з Заходу бачить абстрактну статую там, де азіат бачить шматок мармуру; західна людина бачить стіну там, де азіат бачить бетон. Існує багато інших свідчень – історичного, анекдотичного, наукового походження, – які показують, що західні люди мають аналітичний погляд, сфокусований на виділених об'єктах та їх атрибутах, тоді як люди зі Сходу мають холистичний погляд, сфокусований на безперервності субстанцій та взаємовідносин у навколишньому світі» [40]. Зокрема, яскравим втіленням західного підходу є управлінська технологія Ф. Тейлора, яка увійшла в історію науки під назвою наукового менеджменту. На Заході вважається, що саме ця технологія є наріжним каменем у технологічній перевазі Заходу й навіть одним з основних факторів, що визначили перемогу союзників у Другій світовій війні [41].

У книзі «Культура і організації» Г. Хофстеде вводить спеціальну назву для колективного компонента в поведінці людей, який він називає ментальною програмою [42]. У неї входять цінності та установки цієї спільноти, які превалюють та істотно

впливають на особисті зусилля, що вкладаються в працю, і на ефективність взаємодії (співпраці) людей в їх спільній діяльності. У будь-якій культурі глибинна структура переконань є тією «невидимою рукою», яка регулює економічну активність. Культурні переваги, або цінності, є основою національної ідентичності та джерелом сильних сторін економіки, але також її слабкостей.

Пошуки зв'язку між культурою та її проявом мають давні традиції. На основі аналізу великого обсягу даних були виділені більше десятка так званих вимірів культури, якими можна характеризувати різні спільноти [42–44]. Для досягнення наших цілей найбільш зручні вимірювання, запропоновані Г. Хофстеде, які він отримав на основі вивчення персоналу філії багатонаціональної компанії IBM більш ніж у 50 країнах, а саме дистанція влади, колективізм – індивідуалізм, уникнення невизначеності, фемінінність – маскуліність.

Вимірювання культури, що склали модель Г. Хофстеде, були ідентифіковані групою вчених із західних країн, а саме Великобританії, Голландії, Франції, Норвегії, США. У науковому співтоваристві з'явилось побоювання, що отримані результати можуть мати відбиток загального для людей західної культури освіти й виховання «західного менталітету» і не дають достовірних даних для країн, що представляють східні культури. Після досліджень Г. Хофстеде [42; 45] канадський учений М. Бонд, який працював у Гонконзі, навмисно відійшов від такої однобічності, використавши в своєму дослідженні опитувальник, складений на його замовлення китайськими колегами – людьми «східного менталітету». Він назвав його «Огляд китайських цінностей» (“Chinese Value Survey”, CVL). Його переклали з китайської іншими мовами, й отримали відповіді від студентів у 23 країнах (по 50 чоловіків і 50 жінок у кожній з країн на всіх п'яти континентах). Питання з CVL здавалися дивними для вчених із Заходу (наприклад, «повага до батьків і старших»), як і для людей зі Сходу звучали не цілком звично деякі питання Г. Хофстеде. Аналіз даних CVL виявив три виміри, що істотно корелювали з трьома вимірами дослідження Г. Хофстеде, проведеного серед працівників IBM, а саме дистанцією влади, індивідуалізмом і маскуліністю. Було виявлено четвертий вимір, але він не мав нічого спільного з униканням невизначеності. Він складався з пунктів, які не були представлені в дослідженні Г. Хофстеде, але містилися в CVL. Його назвали конфуціанським динамізмом, або ставленням до майбутнього. Цей вимір визначає часову орієнтацію людських спільнот, на двох полюсах якої перебувають довгострокова та короткочасна перспективи. Люди в культурах з довготривалою орієнтацією стурбовані майбутнім та цінують завзятість, наполегливість, дотримання статусу як основи відносин, ощадливість, володіння почуттям сорому. За короткочасної орієнтації для людей важливі особиста надійність і стабільність, повага до традицій, прагнення «зберегти обличчя», взаємність у вітаннях, прихильності, подарунках [45].

Виявилось, що західні країни мають відносно більш високі бали за короткочасної орієнтації і більш низькі за довготривалими цінностями.

Завзятість, наполегливість у досягненні мети, характерні для людей з довготривалим ставленням до оцінювання ситуації, якщо перекласти ці конфуціанські категорії на «західну» мову, визначають підприємницьку етику, тобто веберівський «дух капіталізму». Саме він сприяє економічному успіху, що демонструється східними країнами «тиграми» й «драконами». Не думаючи ні про що подібне, веберівські протестанти проявили

себе відмінними стратегіями, адже створене ними дітище виявилось дивно життєздатним, пройшовши через століття, підкоривши країни й континенти та створивши успішні індустріальні держави й спільноти. Виявилось, що західні країни мають відносно більш високі бали щодо короткочасної орієнтації та нижчі за довготривалими цінностями [30, с. 19–21, 23–24].

Практика взаємовідносин на основі статусу відповідає акценту конфуціанства на існуванні нерівності у відносинах між «старшими» та «молодшими». Такі взаємовідносини характеризують тип організацій, які відносять до підприємницьких [46], що сприяють економічному прогресу [30, с. 19–21, 23–24].

Ощадливість як ще одна характеристика довгострокового акценту в діяльності веде до накопичення коштів і можливості вкладання їх у справу. Статистичні дані свідчать про те, що норма заощадження в усіх азіатських країнах дуже висока. З одного боку, прийнята там занижена процентна ставка в банківській системі дає бізнесу дешеві ресурси для реалізації інвестиційних проектів, а з іншого боку, низька прибутковість заощаджень змушує населення зберігати більше, щоб накопичити на майбутні витрати. За порівняно низького споживання все разом це веде до того, що в Китаї реалізується дуже висока частка інвестицій, а саме на рівні 35–50% ВВП [3]. Водночас на Заході діяльність підприємств зосереджується на витратах і прибутках, що приводить до зовсім інших пріоритетів діяльності.

Конфуціанська цінність «мати почуття сорому» допомагає підтримувати хороші відносини, які неможливі без виконання взаємних зобов'язань. Якщо на Заході обов'язки працівника щодо організації, в якій він працює, визначаються договором-контрактом, то на Сході вони регулюються перш за все вимогами конфуціанської моралі, а саме не тим, що записано на папері, а тим, що вигравірувано в несвідомому людині багатьма століттями суспільної практики.

На іншому полюсі, полюсі короткочасної орієнтації, стоять особиста стабільність і надійність. Вона, представлена у великих кількостях, позбавляє ініціативи, готовності йти на ризик і проводити зміни, які потрібні у підприємницькій діяльності.

«Захист власного обличчя», якщо ця якість представлена у великих кількостях, також заважає вести бізнес, а занадто велика увага до традицій заважає проведенню інноваційних процесів.

Взаємність вітань, прихильності, подарунків – це соціальний ритуал, більш пов'язаний з хорошими манерами, ніж з досягненнями в роботі.

У західних країнах еквівалентом «збереження обличчя», прихильності традиціям, взаємності є чутливість до соціальних тенденцій у споживанні, старанні «бути не гірше людей», які ставлять їх вище цінностей типу ощадливості й наполегливості.

Як показали вимірювання, перші п'ять позицій у ставленні до довготривалої орієнтації мають країни Південно-Східної Азії: за Китаєм, що посідає перше місце, слідують Гонконг, Тайвань, Японія, Південна Корея (в порядку зниження довгострокової орієнтації). Західні країни мають позиції з 10 (Нідерланди) по 18 (17 – США, 18 – Великобританія). В останні кілька десятиліть саме перші номери у списку досягли вражаючих економічних успіхів (за що їх обдарували титулами «східних драконів»). Це явна кореляція між довготривалою орієнтацією країн та економічним зростанням, хоча не можна зробити однозначний висновок, що є причиною, а що – наслідком. Г. Хофстеде вважає, що причиною є східні цінності, а економічне зростання є наслідком. На нашу думку, саме конфуціанський динамізм робить Китай унікальною та успішною країною порівняно із західними країнами.

## 2.2. Виміри культури та економічний успіх

У цьому розділі ми наведемо приклад розрахунку, в якому автори визначили вплив вимірів культури на економічний розвиток країн на прикладі України та Китаю [47].

Різні країни вибирають різні стратегії економічного розвитку. За спроби визначити основні причини, які приводять до різних кінцевих результатів – успіх або невдача, – необхідно брати до уваги велику кількість факторів. Серед них особливе місце посідають національні особливості. Ми наважимося навіть стверджувати, що саме вони, зрештою, є вирішальним фактором, що визначає рівень економічного розвитку. З того часу, як Г. Хофстеде запропонував модель вимірювань культури й показав, що вони у сукупності впливають на всі аспекти життя країн і народів, з'явилася можливість кількісно оцінювати різноманітність національних особливостей і, зокрема, інтерпретувати рівні економічного розвитку через відміну тих чи інших аспектів культури.

Оскільки виміри культури змінюються з часом дуже повільно, стає зрозуміло, що невдачі деяких країн на шляхах економічних реформ можуть бути обумовлені тим, що вибрані не ті інструменти перетворень, хоча «у сусідів» вони можуть працювати й давати позитивні результати.

Наукова література, періодичні видання свідчать про різні темпи розвитку колишніх країн «соціалістичного табору». Бурхливі темпи зростання демонструє Китай, особливо від реформ 1979 р., коли ця країна «відкрила» свою економіку для іноземних інвестицій. Валовий внутрішній продукт цієї країни щороку суттєво зростає, що ми вже обговорювали. Чим це обумовлюється? Крім відомого ефекту масштабу, який повинен мати значний ефект для такої великої і, що важливо, централізованої, країни, як Китай, можна шукати частину відповіді у вимірах культури, які відрізняють цю країну від її менш вдалих партнерів або антагоністів. В роботі [47] проведено порівняння вимірювань культури бізнес-середовищ України і Китаю задля з'ясування того, які риси країни із соціалістичним шляхом розвитку, якою є Китай, ведуть її до економічного успіху, тоді як в Україні, що протягом 70 років будувала соціалізм у складі Радянського Союзу, просування вперед відбувається набагато повільніше й періодично переривається глибокими кризовими явищами.

Свого часу Г. Хофстеде не включив у своє дослідження Радянський Союз і Китай як закриті країни. Дотримуючись методу Г. Хофстеде, у роботі [47] науковці дослідили виміри цих країн (дистанція влади, ступінь індивідуалізму (колективізму), показник маскулітності (фемінітності), ставлення до невизначеності) та їх можливий вплив на економічний розвиток. Для визначення кількісних характеристик цих показників на основі методології Г. Хофстеде розроблені відповідні тести, за якими опитані представники підприємств в Україні та Китаї. У Китаї це підприємства, які випускають різне обладнання, текстиль, запчастини до мобільних телефонів, а також представники організацій невиробничої сфери. В Україні були зібрані дані у швейних підприємствах, туристичних фірмах, будівельних компаніях, готелях тощо.

У запропонованих тестах щодо кожного виміру культури було сформульовано низку питань, можливі відповіді на які оцінювалися респондентами певною кількістю балів, й проведено статистичне оброблення отриманих результатів.

З математичної точки зору задача про оцінку статистичних характеристик вибірки менеджерів належить до типу задач, у яких число членів вибірки порівняно невелике й невідоме значення дисперсії генеральної сукупності (яку складають

усі китайські або українські менеджери), тому треба користуватися статистичним розподілом, що не вимагає знання дисперсії і середніх характеристик генеральної вибірки. Ці умови задовольняє так званий розподіл Стюдента [48], параметрами якого є число змінних (тобто менеджерів) і дисперсія вибірки (ступінь розкиду випадкових величин), яку можна розрахувати. За його допомогою були знайдені середні значення вимірів культури й можливі інтервали зміни розрахованих характеристик (так звані довірчі інтервали) (табл. 4).

Таблиця 4

**Середні значення та довірчі інтервали для вимірів культури менеджерів підприємств України та Китаю**

Культурні виміри	Україна	Китай
Індекс дистанції влади	1,82 < 1,97 < 2,12	1,98 < 2,1 < 2,22
Індекс індивідуалізму	1,84 < 1,99 < 2,14	1,66 < 1,86 < 2,06
Індекс маскулінності	1,31 < 1,41 < 1,51	1,70 < 1,86 < 2,02
Індекс уникнення невизначеності	1,65 < 1,79 < 1,95	1,65 < 1,83 < 2,03

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Відповіді і китайських, і українських менеджерів свідчать про досить великі дистанції влади в обох країнах. Відповіді на тести свідчать про те, що китайські менеджери часто бояться висловлювати незгоду зі своїми керівниками й вважають, що вони сильно залежать від них; контакти з підлеглими здебільшого виникають з ініціативи керівника. В Україні більшість менеджерів надає перевагу авторитарному стилю управління й вважає, що сильна залежність від керівника є природною.

Щодо дилеми «індивідуалізм – колективізм», то тестування показує тенденцію до більшого вираження колективістичних рис у китайських менеджерів порівняно з українськими. Відповіді китайських менеджерів свідчать про те, що якщо на роботі виникає якась проблема, то вона обговорюється й вирішується колективно; китайські керівники вважають, що менеджмент є менеджментом груп, а не окремих людей; колективні інтереси у них превалюють над особистими.

Українці більшою мірою індивідуалісти; коли існує будь-яка проблема, вони вирішують її самостійно, а менеджмент, на відміну від китайських керівників, вважають менеджментом окремих індивідів.

У китайських менеджерів маскулінність перевершує фемінінність. Це визначили такі відповіді на низку питань щодо цього показника: керівники більш агресивно налаштовані під час вирішенні конфліктів; для них більше значення має нагорода за досягнення поставленої мети, ніж саме досягнення; під час прийняття рішень менеджери рідко покладаються на інтуїцію.

Маскулінність пов'язана з інструментальними рисами [46]. Маскуліний менеджер характеризується асертивністю, рішучістю й навіть агресивністю (яка в такій культурі не має негативного забарвлення).

Аналізуючи відповіді щодо фемінінності/маскулінності в Україні, можемо побачити, що тут чітко простежується більш фемінна культура, адже важливою є довіра до партнера; конфлікт намагаються вирішувати за допомогою компромісу; для людей важливі соціальні контакти; під час прийняття рішень люди часто покладаються на інтуїцію.

Пояснення того, чому в Україні превалює фемінна культура, слід шукати в історії країни [49]. Низка дослідників підкреслює матриархальний характер української родини, в якій ефективна

влада належить матері, що несе досить велике функціональне навантаження в економічному, соціальному, вихователському та інших аспектах сімейного життя. Сім'я ідентифікується з образом матері, наслідуючи відповідний архетип свідомості з характерними «жіночими» атрибутами поведінки, моралі, життєвих установок. Цей архетип сприяє формуванню емоційно-чуттєвого компонента українського менталітету, провокує прагнення «типового» українця піти з «великого» суспільства в інтимно-покійну атмосферу малої групи. З цим феноменом узгоджується, що відзначається багатьма спеціалістами, специфічний «український індивідуалізм» з його відносною байдужістю до загальнодержавних інтересів і слабким вираженням зовнішньо-експансивної, екстравертної поведінки.

Матриархальна структура української сім'ї характеризується особливим ставленням пересічного українця до владних структур. Оскільки батько в родині виступає переважно як фактор покарання, то до нього не виникає почуття довіри й симпатії. Підкоряючись батьківській волі, дитина зовні демонструє послух, але всередині у неї бунтують негативні установки, відчужуючи її від батька й примушуючи скоріше звільнитися від батьківської влади.

Для фемінінності характерна також перевага емоційного начала над раціональним. Превалювання в соціальній психіці України емоційного аспекту створює в організаційній культурі суспільства дисбаланс у співвідношенні формальної та неформальної влади на користь останньої. Такий дисбаланс створює тенденцію до клановості, тобто підбору людей в організаційних структурах за принципом довіри, «фавору». Зазначена тенденція не сприяє економічному розвитку та конкурентоспроможності в тих сферах діяльності, ефективність яких пов'язана з високим ступенем формалізації операцій і відносин. Зокрема, це стосується виробничої діяльності, яка є основою економічного прогресу.

Для подальшого порівняння впливу національної культури на менеджмент і кращого розуміння відмінності бізнес-культур України та Китаю були знайдені кореляційні коефіцієнти (КК) між різними вимірами культури. Якісно КК показують, чи існує статистичний зв'язок між різними випадковими величинами, тобто чи спостерігається закономірна зміна однієї випадкової величини за зміни іншої. У табл. 5 наведені результати розрахунків методами математичної статистики середніх значень і статистичної значущості КК. Як видно з наведеної таблиці, в Україні кореляція між ІДВ та ІІ статистично значуща, тобто можна очікувати статистичної залежності між ними. Це означає, що якщо міняти одну зі змінних, то має змінюватися в тому ж напрямку інша. Зокрема, якщо зменшувати ІДВ (наприклад, відходити від авторитарного стиля управління й наближатися до демократичного), то має спостерігатися тенденція до зменшення ІІ, тобто до об'єднання людей.

Таблиця 5

**Кореляційні коефіцієнти для вимірювань культури на підприємствах України та Китаю (ІДВ – індекс дистанції влади; ІІ – індекс індивідуалізму; ІМ – індекс маскулінності)**

КК	Україна		Китай	
	значення	статистична значимість	значення	статистична значимість
ІДВ – ІІ	0,44	значимий	-0,19	незначимий
ІДВ – ІМ	-0,39	значимий	-0,36	значимий
ІІ – ІМ	0,15	незначимий	0,51	значимий

Джерело: сформовано автором на основі [47]

На відміну від цього, в Китаї на цей показник впливати неможливо, адже КК дорівнює нулю. Незалежно від стиля управління в Китаї суспільство поки що непорушно стоїть на позиціях колективізму, що відображається у статистично незначимій кореляції. Маневрування таким інструментом, як ДВ, не дає змоги змінити показник колективізму в Китаї. Цікаво, що оскільки в Китаї спостерігається статистична тенденція до від'ємного значення кореляції ІДВ – П, то зміна ІДВ для України й Китаю може мати протилежні наслідки з точки зору впливу на П.

Як в Україні, так і в Китаї між ІДВ та ІМ існує статистично значуща залежність з негативним знаком. Це означає, що за зменшення ДВ суспільство в обох країнах буде ставати все більш маскуліним. Аналізуючи результати тестування, ми відзначали раніше, що українці мають чітко виражені фемінні риси, тому за посилення авторитарного стиля управління ці риси будуть посилюватися. Тим часом у бізнесі риси фемінної культури можуть бути суттєвою перепорою для успіху організації. Фемінність означає наявність спонтанності дій, заснованих на почуттях, а не на тверезо й раціонально певних методах досягнення мети. Наявність яскраво виражених фемінних рис може мати прямі економічні наслідки. Економічно розвинуті країни, такі як Японія, США, мають високий рівень маскуліності. Успіхів завжди досягають люди більш сильні, асертивні, тверді, саме ці ознаки характеризують маскуліне суспільство, тому керівники, які сповідують авторитарний стиль, будуть мати негативний вплив на людей, перетворюючи їх на безініціативних, слухняних, таких, які в усьому покладаються на керівника. Таким чином, можна зробити загальний висновок про те, що, зменшуючи дистанцію влади, ми досягнемо підвищення показника маскуліності, що може сприяти економічному успіху країни.

Китай характеризується великою ДВ, а суспільство загалом є більш маскуліним. Якщо в Китаї матимуть намір збільшити показник маскуліності, то їм слід також дотримуватися більш демократичного стиля управління.

Залежності між індивідуалізмом і маскуліністю в Україні не виявлено. Водночас у Китаї відповідний КК досить великий і статистично значимий. Звідси випливає, що за зменшення рівня маскуліності (наприклад, шляхом збільшення ДВ) має спостерігатися тенденція до зменшення П.

Таким чином, вимірювання культури на підприємствах України і Китаю мають як загальні, так і відмінні риси. Менеджери обох країн характеризуються досить великою ДВ; існує тенденція до більшого вираження колективістичних рис у китайських менеджерів порівняно з українськими. Найбільша відмінність існує в рівнях маскуліності: у цьому показнику китайські менеджери перевершують своїх українських колег, які мають чітко виражені фемінні риси.

Аналіз КК показує, що в обох країнах існує статистично значуща залежність між ДВ і маскуліністю, що означає принципову можливість цілеспрямованої діяльності зі зміни однієї з характеристик шляхом впливу на іншу. Зміна ДВ, яка покладається на авторитарні методи управління, на більш демократичну дає змогу збільшувати індекс маскуліності, що може сприяти економічним досягненням. Інша справа, чи бажає суспільство вважати економічні досягнення своїми головними пріоритетами або ж воно пам'ятає свою історію, як пам'ятають її китайські керівники, коли вони говорять про «пам'ять поколінь».

**Висновки і пропозиції.** З нашого розгляду можна зробити низку висновків щодо можливості успішного повторення китайських реформ.

1) Необхідно вивчити та застосувати досвід Китаю в прийнятті економічних рішень на цивілізаційно-ціннісній основі з огляду на думку про те, що універсалістський підхід непридатний у виборі напряму реформування економіки. Економічний успіх залежить від ступеня відповідності вибраної альтернативи цивілізаційним підвалинам суспільства.

2) Реформи мають проводитися системно. Це передбачає, зокрема, формулювання довгострокової стратегії розвитку з обов'язковим установленням тимчасових і змістовних пріоритетів та скоординованість регіонального розвитку, які є важливими чинниками успішності перетворень у будь-якій складній суспільній системі. При цьому має підтримуватися безперервний зворотний зв'язок між рішеннями та їх результатами, а також досить швидка реакція на невдалі наслідки, якщо такі трапляються.

3) З огляду на високий освітній рівень населення, а також наявність сильних університетів і науково-дослідних інститутів, кваліфікованих наукових кадрів та високотехнологічних підприємств стратегічним вибором українського суспільства має стати побудова держави інноваційного типу, в якій стимулювання розвитку відбувається насамперед за рахунок ендогенних інновацій. Відповідно до сучасних уявлень, така держава має володіти такими ознаками:

- в країні організовано виробництво нових знань та їх перетворення на інновації та нові технології;
- створена інформаційна інфраструктура, що дає змогу зберігати й поширювати знання та інновації;
- організований процес попиту з боку виробництва на інновації задля підвищення конкурентоспроможності;
- соціальна структура суспільства веде до поширення інновацій в усі сфери життєдіяльності.

Для спільнот, що належать до різних церков і конфесій, існують стійкі конфесійні відмінності за параметрами інноваційності. Найбільш готові до проведення інноваційних проєктів протестантські країни, трудова етика яких сприяє підприємству [52]. Оскільки православна трудова мотивація орієнтована на общинні цінності, дотримання яких не сприяє прояву ініціативності, програючи в цьому і католикам, і протестантам [30, с. 19], необхідно підвищувати роль держави в проведенні інновацій: держава має стимулювати їх як організаційними заходами, так і матеріальною підтримкою.

4) Слід вивчити і творчо застосувати досвід Китаю у вибудовуванні відносин з «особливими регіонами», такими як Тайвань, де функціонують різні економіки й політичні системи; Аомень (б. Макао), що володіє широкою автономією, а саме власними законами, правовою, фінансовою, митною та еміграційною системами, правом участі в міжнародних організаціях; Сянган (б. Гонконг), що є спеціальним адміністративним районом КНР, території якого надана широка автономія в рамках курсу центрального уряду «Одна країна – дві системи», де Центральний народний уряд КНР бере на себе питання оборони й зовнішньої політики території, тоді як Гонконг залишає за собою контроль над законодавством, поліцією, грошовою системою, митами та імміграційною політикою, а також зберігає представництво в міжнародних організаціях і заходах.

5) Треба реанімувати виконання проєкту «Один пояс, один шлях». В Україні відсутня стратегія подальшого розвитку відносин з Китаєм, включаючи навіть ті проєкти, договори за якими вже укладені. Українській бізнес шукає нові можливості в Китаї, але без державної підтримки це зробити дуже складно в умовах жорсткої конкуренції із сильними іноземними компаніями. Україна не використовує свій потенціал для реалізації проєкту «Один

пояс, один шлях», який сприятиме реіндустріалізації, модернізації та підвищенню ефективності виробництва.

6) Китайський досвід у черговий раз показує, що для того, щоби бути успішним, управління має бути партисипативним. За прикладом Китаю доцільно створити аналог Народної політичної консультативної ради як дорадчого органу при Кабінеті Міністрів, до якого мають увійти представники різних політичних партій, громадських організацій, а також ділових кіл регіонів. Необхідно відродити «Національний комітет з промислового розвитку» або створити іншу подібну структуру, що має займатися координацією діяльності як між державними структурами, так і між державними та приватними одиницями.

7) Для створення умов, що сприяють об'єднанню людей, необхідно брати до уваги культурні виміри й, зокрема, зменшувати дистанцію влади у всіх сферах діяльності, тобто відходити від авторитарного стиля управління, що превалує в країні, щоби сприяти демократичним змінам.

8) Формування контингенту кадрових працівників необхідно проводити залежно від наявності у них високих особистісних якостей і професіоналізму. При цьому за прикладом Китаю слід категорично виступати проти менталітету привілейованого становища та явища винятковості прав.

9) З використанням методології Г. Хофстеде та досвіду Міжнародного гуманітарного університету доцільно силами китайських та українських університетів провести спільні дослідження культурних вимірів у двох країнах з огляду на думку «Культура має значення» [51]. Дослідження дасть менеджерам усіх рівнів (включаючи державний) дієвий інструмент у цілеспрямованому впливі на виміри культури, що непрямим чином буде впливати на вибір змісту та шляхів реформування, а також їх результати.

#### Література:

35. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / пер. с англ. Москва : АСТ, 2005. 603 с.
36. Юнг К.Г. Собрание сочинений. Психология бессознательного / пер. с нем. Москва : Канон, 1994. 320 с.
37. Девдариани Н. Значение коллективного бессознательного и архетипов в механизме формирования культуры и цивилизации. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 2–1.
38. Гачев Г. Ментальности народов мира. Москва : Эксмо, 2003. 541 с.
39. Монтескье Ш. О духе законов / пер. с франц. А. Матешука. Москва : Мысль, 1999. 674 с.
40. Nisbett R.E. The geography of thought: how Asians and westerners think differently...and why. New York : Free Press, 2004. 263 p.
41. Drucker P.F. Post-capitalist society. New York : Harper Business, 1993. 232 p.
42. Hofstede G. Cultures and organizations. London : McGraw-Hill, 1991. 271 p.
43. Стефаненко Т. Этнопсихология. Москва : Институт психологии РАН, «Академический проект», 1999. 320 с.
44. Trompenaars F. Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London : Nicholas Brealey, 1993. 192 p.
45. Hofstede G. Culture consequences. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, 2004. 585 p.
46. Коваленко И., Коваленко Н. Поведение и власть в организации. Одесса : Юридическая литература, 2003. 317 с.
47. Голоядова Н., Коваленко И., Коваленко М. Украинські і китайські менеджери: погляд з позицій вимірів культури. *Наукові*

- записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2005. Вип. 3. С. 28–34.
48. Newbold P. Statistics for business and economics. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1994. 880 p.
49. Донченко Ю., Романенко Ю. Архетипи соціального життя і політика. Київ : Либідь, 2001. 334 с.
50. Мельничук С. Коммунизм и капитализм. КНР и Тайвань спорят за звание «настоящего Китая». URL: [https://lenta.ru/articles/2018/06/06/kitai\\_taiwan](https://lenta.ru/articles/2018/06/06/kitai_taiwan)
51. Культура имеет значение. Каким образом культурные ценности способствуют общественному прогрессу / под ред. Л. Харрисона, С. Хантингтона. Москва : Московская школа политических исследований, 2002. 320 с.
52. Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990. 805 с.

#### References:

35. Khantington S. (2005) Stolknoveniye tsivilizatsiy [Clash of civilizations]. Moscow: AST. (in Russian)
36. Yung K.G. (1994) Sobraniye sochineniy. Psikhologiya bessoznatel'nogo [Collected Works. Psychology of the unconscious]. Moscow: Kanon. (in Russian)
37. Devdariani N. (2015) Znachenije kollektivnogo bessoznatel'nogo i arkhetyпов v mekhanizme formirovaniya kul'tury i tsivilizatsii [The value of the collective unconscious and archetypes in the mechanism of formation of culture and civilization]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 2–1.
38. Gachev G. (2003) Mental'nosti narodov mira [The mentality of the peoples of the world]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
39. Montesk'ye Sh. (1999) O dukhe zakonov [On the spirit of laws]. Moscow: Mysl'. (in Russian)
40. Nisbett R.E. (2004) The geography of thought: how Asians and westerners think differently... and why. New York: Free Press.
41. Drucker P.F. (1993) Post-capitalist society. New York: HarperBusiness.
42. Hofstede G. (1991) Cultures and organizations. London: McGraw-Hill.
43. Stefanenko T. (1999) Etnopsikhologiya [Ethnopsychology]. Moscow: Institut psikhologii RAN, "Akademicheskii proyekt". (in Russian)
44. Trompenaars F. (1993) Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey.
45. Hofstede G. (2004) Culture consequences. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. (in Russian)
46. Kovalenko I., Kovalenko N. (2003) Povedeniye i vlast' v organizatsii [Organizational behavior and authority]. Odessa: Yuridicheskaya literatura. (in Russian)
47. Holoyadova N., Kovalenko I., Kovalenko M. (2005) Ukrayins'ki i kytays'ki menedzhery: pohlyad z pozytsiy vymiriv kul'tury [Ukrainian and Chinese managers: a view from the standpoint of measuring culture]. *Naukovi zapysky Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 3, pp. 28–34.
48. Newbold P. (1994) Statistics for business and economics. Upper Saddle River: Prentice Hall.
49. Donchenko Yu., Romanenko Yu. (2001) Arkhetypy sotsial'noho zhyttya i polityka [Archetypes of social life and politics]. Kyiv: Lybid'. (in Ukrainian)
50. Mel'nichuk S. Kommunizm i kapitalizm. KNR i Tayvan' sporyat za zvaniye "nastoyashchego Kitaya". Available at: [https://lenta.ru/articles/2018/06/06/kitai\\_taiwan](https://lenta.ru/articles/2018/06/06/kitai_taiwan) (accessed 10 September 2020).
51. Kharrison L., Khantington S. (ed.) (2002) Kul'tura imeyet znachenije. Kakim obrazom kul'turnyye tsennosti sposobstvuyut obshchestvennomu progressu [Culture matters. How cultural property contributes to social progress]. Moscow: Moskovskaya shkola politicheskikh issledovaniy. (in Russian)
52. Veber M. (1990) Izbrannyye proizvedeniya [Selected works]. Moscow: Progress. (in Russian)

**Аннотация.** В статье проанализирована возможность использования опыта Китая в реформировании экономики в условиях независимой Украины. Главные характеристики реформирования в Китае заключаются в системности, научности, учете национальных особенностей, тогда как в Украине они практически отсутствуют. В рамках цивилизационно-аксиологического подхода, в котором Украина рассматривается как «расколота страна» (С. Хантингтон), в состав которой входят представители двух основных цивилизаций, а именно православной и греко-католической, делается вывод, что конфликт между ними не позволяет проводить реформы последовательно и системно. Рассмотрено влияние культурных измерений в модели Г. Хофстеде на проведение реформ, особую роль в которых для Китая играет конфуцианский динамизм, а для Украины – феминная культура. Приведены результаты расчета корреляционных коэффициентов, связывающих различные культурные измерения для бизнес-структур Украины и Китая. Показаны сходства и различия в культурных измерениях и возможность их взаимного влияния для двух стран. Продемонстрирована аналогия между характеристиками конфуцианского динамизма и протестантской этикой в понимании М. Вебера. В выводах сформулированы предложения по применению китайского опыта: решения по реформированию экономики в Украине должны базироваться на цивилизационно-ценностной основе; реформы должны проводиться системно; необходимо стимулировать экономическое развитие на основе эндогенных инноваций; следует нормализовать межрегиональные отношения на основе автономности регионов; нужно создать аналог Народного политического консультативного совета как совещательного органа при Кабинете Министров, в который должны войти представители различных политических партий, общественных организаций и деловых кругов регионов; необходимо возродить «Национальный комитет по промышленному развитию» для координации деятельности как между государственными структурами, так и между государственными органами и частными единицами; при принятии решений стоит брать во внимание культурные измерения; следует формировать контингент кадровых работников в зависимости от наличия у них высоких личностных качеств и профессионализма; силами китайских и украинских университетов надо провести совместные исследования культурных измерений в двух странах.

**Ключевые слова:** экономика Китая, экономика Украины, реформирование экономики, системность, инновационность, культурные измерения, особенности регионов.

**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.