

4. Меморандуму про співробітництво з МВФ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://docviewer.yandex.ua>
5. Лещенко О. С. Критерії визначення оптимального обсягу золотовалютних резервів [Текст] / О. С. Лещенко // Управління розвитком. – 2010. – № 12 (88). – С. 124-126.
6. Богдан Т. П. Боргова політика держави в умовах глобальної нестабільності [Текст] / Т. П. Богдан // Економіка України. – 2013. – № 2. – С. 4-17.
7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.

УДК 338.658

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В КИТАЙСЬКИХ ТА ЗАХІДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

*Ю. О. Дем'янова, Л. Г. Саркісян*

*Анотація.* Економіка Китаю протягом останніх 20–30 років розвивалася стрімкими темпами понад 10 % на рік. В роботі розглядається залежність цього розвитку від національної специфіки управління. Також проводиться порівняння моделі китайського менеджменту з західним стилем управління.

*Ключові слова:* моделі менеджменту, китайський менеджмент, західна модель менеджменту.

*Вступ.* Швидкий розвиток Китаю в кінці ХХ – початку ХХІ ст. спонукає дослідників шукати причини цього успіху. Країні вдалося уникнути економічного спаду не тільки в період азіатської кризи 1998 року, а й під час глобальної фінансової кризи в кінці 2000-х рр. Розгорнувшись на початку 2000-х рр. суперечки про специфіку економічного розвитку Китаю торкнулися ряду проблем, пов'язаних з розумінням характеристик державного устрою, відносин влади, ринку і суспільства. Менеджмент Китаю враховує особливості своєї країни. Ще австралійські вчені Л. Літер і В. Ліде в книзі «Відновлення ідеї сім'ї Жу» писали: «Культура Китаю, китайський менеджмент відновлюються і, очевидно, виведуть країну в 21-му столітті в лідери, а китайський менеджмент в 21-му столітті стане предметом наслідування в інших країнах». Щорічні високі темпи зростання, багатомільярдні іноземні інвестиції, діяльність десятків спільних підприємств вселяють в китайське суспільство оптимізм і віру в те, що успішний розвиток країни продовжиться і в майбутньому.

Метою даної статті є виявлення основних відмінностей у підході до менеджменту в китайських фірмах та їх вплив на розвиток країни.

*Виклад основного матеріалу.* Відомо, що поняття менеджмент прийшло до нас з-за кордону. За кордоном важливість менеджменту була особливо яскраво усвідомлена в 30-ті роки ХХ ст. Ще тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася в професію, область знань – у самостійну дисципліну, а соціальний шар – у надзвичайно впливову суспільну силу. Менеджмент – молода наука, вона продовжує розвиватися і поширюється по всьому світу. В даний час в кожній економічно розвиненій країні вже сформувалися свої системи, принципи та особливості управління. Кожна з цих систем унікальна по-своєму, має свої особливості, плюси і мінуси. Американський менеджер Пітер Друкер в своїй книзі «Менеджмент – завдання, відповідальність і практика» підкреслив, що менеджмент виходить з культури суспільства, цінностей, традицій, звичаїв, релігії, уряду і режиму країни. Також вважає і Чен Цзюнь, основоположник китайського менеджменту.

Напевно, сьогодні вже ніхто не сумнівається в тому, що Китай поступово перетворюється в світову супердержаву. Економіка Китаю протягом останніх 20–30 років розвивалася темпами понад 10 % на рік. У чому ж полягає китайська специфіка управління та невже дійсно саме вона є запорукою успіху багатьох процвітаючих китайських фірм?

Китайський менеджмент визначається як повна протилежність західному. Західна модель управління і організації надає перевагу великим формам виробництва, а китайська система визначається у перевагах малих фірм. Відповідно до західного погляду, головна роль у забезпеченні зростання продуктивності праці і рентабельності припадає на вдосконалення систем управління і організації виробництва, досвіду та професійності

менеджерів, згідно з китайським підходом цей елемент не прослідковується. За умовами західної системи управління головна роль на відводиться на забезпечення лояльності працівника своєї компанії. Китайський погляд, в свою чергу, показує про прямо протилежне західній системі. Західна система базується на необхідності децентралізації управління, за умовами якої важливі сегменти функцій делегуються менеджерам середньої та нижчої ланки або неуправлінському персоналу. Китайський підхід в зворотному методі: чим важливіше завдання, тим менше слід делегувати повноваження по його реалізації. Фахівці із Заходу стверджують, що в сучасних умовах раз на 5 років фірмі необхідно оновлювати стиль керівництва, щоб вдихнути нові ідеї, досягнути нові горизонти. В цей час у китайському менеджменті притримуються підходу, згідно з яким вік вважається символом розуму та мудрості керівника, який стоїть на чолі справи[1].

Американський менеджмент базується на формулі «Є попит – буде удача», яка визначає мету для досягнення успіху в бізнесі. Японський менеджмент ґрунтується на принципі: «Спільне життя – спільний розвиток», на основі якого виникає спільна справа і яке не враховує індивідуальних особливостей людини [3].

Китайський менеджмент виступає за довгостроковий розвиток підприємства, а результат залежить від людини. Звідси можна зробити висновок, що китайський менеджмент ґрунтується на принципі: «Справи залежать від людського ставлення». Наприклад, китайці разом займаються справами без трудового розподілу, робочого місця, працюють і показують свої здібності, влаштовують справи в залежності від людського ставлення, створюють первинну структуру організації.

Ще одна відмінна риса менеджменту Китаю – «Сімейна ідея» – принцип сім'ї та наступності. Цей принцип існував ще багато століть назад, тільки в більш глобальному масштабі. Країною правив імператор, і весь народ ототожнював себе з великою родиною, на чолі якої стоїть всевладний правитель. Тому і зараз в Гонконзі або, наприклад, на Тайвані практично неможливо знайти компанії, які не належать членам однієї сім'ї. Але, як відомо в більшості випадків, сімейні підприємства не можуть переступити кордон малого і середнього бізнесу. Будучи досить гнучкими і здатними швидко реагувати на зміни ринку, вони досягають успіху на ринках текстилю, іграшок, одягу. Управління китайськими підприємствами по концепціям західного менеджменту виявилось б невдалим, проте більшість відомих на весь світ китайських компаній, наприклад, Lenovo і Haier, досягли успіху, тому що побудували свій менеджмент із застосуванням західного досвіду, але вносячи туди, без сумніву, елементи китайської специфіки. Таким чином, китайський менеджмент в поєднанні з елементами західної системи управління може закласти міцний фундамент для розвитку компанії в умовах наростання процесів глобалізації. Проте як у китайського так і західного менеджменту є свої особливості (Табл. 1)

Таблиця 1

### Порівняння китайського та західного менеджменту

ЗАХІДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	КИТАЙСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Орієнтація на результат	Орієнтація на процес
Забезпечення стандартів нововведення	Поліпшення стандартів
Нововведення	Адаптація і вдосконалення
Орієнтація на технології	Орієнтація на людей
Увага тільки значним інноваціям	Увага до деталей
Базується на пошуках нових технологій	Базується на існуючих технологіях
Менеджер – вузький спеціаліст	Менеджер – спеціаліст широкого профілю
Чіткий розподіл між зайнятими проектуванням продукту і виробництвом	Тісні взаємозв'язки між створенням, проектуванням продукту та виробництва
Закритість інформації	Відкритість інформації для членів компанії
Індивідуалізм	Колективізм
Прийняття рішень зверху вниз, швидко, індивідуально	Прийняття рішень знизу вверх, неспішно, узгоджено
Рішуче, радикальне здійснення змін	Поступове здійснення змін через покращення
Формальні контакти між персоналом і менеджментом	Неформальні контакти між персоналом і менеджментом

Успіх реформ в Китаї, головним чином, залежав від наявності колективу односторонніх, на ділі зацікавлених у процвітанні своєї країни, також необхідно зазначити, що успіх китайського стилю управління пов'язаний з національними особливостями китайського народу – знаменитими працьовитістю, старанністю і ретельністю. [3]

Важливими чинниками при характеристиці особливостей китайського менеджменту є відносини в родині – базової і головної частини китайського соціуму. Для китайців дуже значимо поняття роду. Кожен належить не тільки собі, але ще і свого роду, тому не вільний чинити так, як йому хочеться. Людина спочатку оцінюється не за тим, яким він є сам по собі, а по тому, до якого роду він належить. Рід контролює моральні і етичні установки своїх членів, так як існування роду залежить від визнання суспільством всіх його членів. Члени сім'ї працюють і навчаються в повну силу своїх потенційних можливостей, – така поведінка продиктовано безумовним моральним обов'язком китайця як індивіда. Кожен віддає сім'ї, скільки і коли може, і завжди може розраховувати на безумовну допомогу сім'ї. У китайському бізнесі домінують, в основному, сімейні підприємства. Для цих компаній характерні простота і деяка аморфність, низький рівень поділу функціональних обов'язків, дуже важлива роль особистих відносин. В організаційній культурі на перший план висуваються певні правила ділового етикету, які важливіші формальних зобов'язань, передбачених контрактом. Найважливішим фактором, якому віддається перевага, є спорідненість. Наступною особливістю китайських компаній є те, що при спадкуванні компанії вона ділиться порівну між усіма спадкоємцями, в тому числі і дочками, а в наступному поколінні – між онуками. Тому сімейні китайські компанії рідко переходять розміри середніх і дрібних підприємств, а в другому випадку взагалі схильні до розпаду. У подібній ситуації спадкоємці намагаються домовитися між собою і, щоб зберегти бізнес, компанію очолює хтось один, а інші члени сім'ї займають провідні позиції в організації. У китайців навіть закріпилося уявлення про те, що життєвий цикл компанії повторюється три покоління і тому вони навіть підсвідомо готові до того, що цикл існування компанії закінчиться на онуках і не прагнуть продовжити життя організації. приватні компанії традиційно сильні і добре проявляють себе на ринках товарів кінцевого споживання: виробництво текстилю, одягу, комп'ютерних деталей і аксесуарів, товарів зі шкіри та пластику, іграшок тощо[4].

До числа відмінностей в управлінській та діловій практиці відносять так звані guanxi (Гуаньсі), що означає «хороші відносини». Керівники компаній підтримують хороші відносини з державними чиновниками, з керуючими інших організацій, для того щоб забезпечити себе ресурсами, налагодити поставку сировини і деталей. У дослідженні, проведеному в Шанхаї, 92 % з 20 000 опитаних китайських менеджерів погодилися з тим, що guanxi грає дуже важливу роль – мати контакти з потрібними чиновниками для нього дуже важливо. Але на практиці guanxi відтворює кумівство – коли чиновник, що володіє необхідною владою, приймає рішення, покладаючись на особисті контакти і родинні зв'язки [5].

Особливо слід згадати про ставлення Пекіна до питання поваги прав інтелектуальної власності. «Найкраще на ринку не продають, його можна тільки вкрати або придумати самим» – імпліцитне і давнє кредо політики держави у сфері придбання зарубіжних технологій. «Воно, власне кажучи, не ново – так робили всі країни. Але до послуг Пекіна була ще й величезна зарубіжна діаспора, і чудово поставлена робота з промислового шпигунства» [6].

Результати використання китайської моделі менеджменту демонструє місцева компанія State Grid яка за результатами 2016 року досягла 2 місця у рейтингу Fortune Global 500. Використання традиційних принципів менеджменту дали змогу компанії за 5 років піднятися на 6 позицій (Рис. 1).

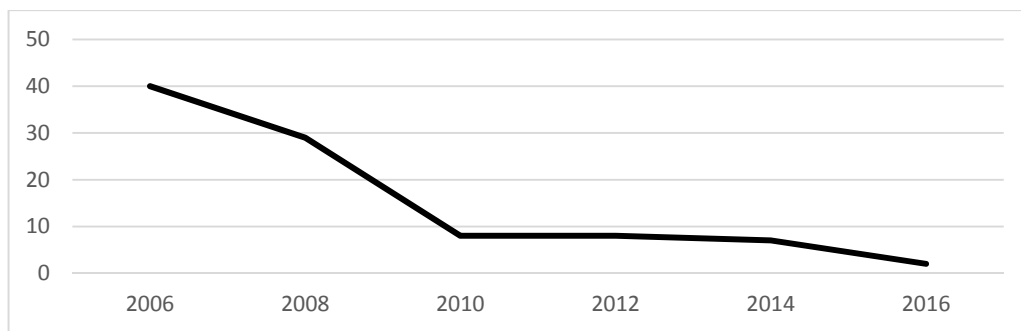


Рис. 1. Рейтинг State Grid у списку Fortune Global 500 2006-2016 рр.

State Grid поступається тільки американській компанії Walmart, що посідає 1 місце рейтингу. Але за економічними показниками зростання відповідно до попередніх років китайська компанія демонструє кращі результати. Не тільки State Grid, але й ряд інших провідних компаній Китаю потрапили до рейтингу Fortune Global 500 (Табл. 2) [7].

Таблиця 2

### Показники зростання західних та китайських компаній

Назва компанії	Індикатори	Об'єм млн. дол. США	% Зміни
Walmart (США)	доходи	\$ 482130	-7.00 %
	прибуток	\$ 14694	-10.20 %
State Grid (Китай)	доходи	\$329,601	-2.9 %
	прибуток	\$10,201	4.10 %
China National Petroleum (Китай)	доходи	\$ 299271	-30.20 %
	прибуток	\$ 7091	-56.70 %
Sinopec Group (Китай)	доходи	\$ 294344	-34.10 %
	прибуток	\$ 3595	-30.6 %
Industrial & Commercial Bank of China (Китай)	доходи	\$167,227	2.5 %
	прибуток	\$44,098	-1.5 %
China Construction Bank (Китай)	доходи	\$147,910	3.7 %
	прибуток	\$36,303	-1.8 %
China State Construction Engineering (Китай)	доходи	\$140,159	7.9 %
	прибуток	\$2,251	8.3 %
Agricultural Bank of China (Китай)	доходи	\$133,419	2.6 %
	прибуток	\$28,735	-1.3 %
Bank of China (Китай)	доходи	\$122,337	1.1 %
	прибуток	\$27,186	-2.9 %
China Mobile Communications (Китай)	доходи	\$106,761	-0.7 %
	прибуток	\$10,144	-2.9 %

На сучасному етапі в китайському експорті є і інтегральні схеми, і комп'ютери, і мобільні телефони і їх компоненти. Але тільки 20 % доданої вартості цих товарів підлягає китайським підприємцям. Решта йде на сплату закордонним власникам ліцензій і патентів. тому Комуністичною партією Китаю поставлена мета: скоротити залежність Китаю від іноземних технологій з 80 до 20 %. У відповідності з цією метою сформована задача – перейти до «економіки знань», стати інноваційною державою. І в цьому випадку конфуціанські традиції дають незаперечні переваги: в китайському суспільстві на генетичному рівні «укорінився культ вченості, уявлення про те, що тільки освіта здатна підвищити становище людини» [8].

Вивчення та ефективне використання особливостей національних культур дозволяє державам і народам створювати міцний фундамент для успішного розвитку економіки

власних країн. В основі створення «китайського дива» не тільки лежать економічні механізми, а й значну роль відіграють національна культура, психологія, звичаї і традиції.

*Висновки.* Таким чином аналіз китайської моделі менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що саме ця модель відповідає на виклики сучасності, дає можливість крокувати в ногу з часом. Використання основних принципів та особливосте забезпечує стрімке економічне зростання та ефективних розвиток не тільки компаній Китаю, але й усієї економіки в цілому.

*Аннотація.* Экономика Китая в течение последних 20–30 лет развивалась стремительными темпами более 10 % в год. В работе рассматривается зависимость этого развития от национальной специфики управления. также проводится сравнение модели китайского менеджмента с западным стилем управления.

*Ключевые слова:* модели менеджмента, китайский менеджмент, западная модель менеджмента.

*Abstract.* The Chinese economy has developed at a rapid pace of more than 10 % per year over the past 20–30 years. The paper considers the dependence of this development on the national specifics of management. A comparison of the model of Chinese management with the Western style of management is also conducted.

*Key words:* management models, Chinese management, Western management model.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Т. М. Китайская модель менеджменту: чи можна досягти успіху, не дивлячись на Захід / Т. М. Андреева // Все про бізнес. – 2014. – №9. – С.139–145
2. Гофстеде Г. параметри кількісної характеристики культур / Г. Хофстеде; [Пер. В. Б. Кашкина] // мову, комунікація та соціальне середовище. – Воронеж, 2014. – № 12. – С. 9–49.
3. Малявін В. В. Китай керуючий. Старий добрий менеджмент / В. В. Малявін. – м. : Європа, 2005. – 304 с. – Форми правління
4. Виногородська Б. Б. менеджмент в китайській традиції / Б. Б. Виногородська, В. С. Сизов. – м. : Економіст, 2007. – 256 с.
5. Почагіна О. В. особливості структури сімейного бюджету в сучасному Китаї / О. В. Почагіна // Китай на новому етапі економічної реформи / відп. ред. а. В. Островський; склад. п. Б. камінь. – м. : EDITORIAL-URSS, 2015.
6. Борох О. Н. «Нова нормальність» з китайською специфікою / О. Н. Борох // проблеми далекого Заходу. – 2015. – № 3. – С. 68–80.
7. Fortune Global 500 [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://beta.fortune.com/global500/>
8. Попович Н.А. Китайський менеджмент як спосіб управління компаніями / Н.А. Попович // Вісник Омського університету. – 2012. – № 3. – С. 68–69

УДК 336.1

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*М. О. Лемешко, Л. В. Юрчишена*

*Анотація.* В статті досліджено джерела фінансового забезпечення підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ), проаналізовані їх склад та структура. Визначено роль власного капіталу, зобов'язань та держаної підтримки як джерел фінансового забезпечення підприємств МСБ на сучасному етапі в Україні.

*Ключові слова:* фінансове забезпечення, малий та середній бізнес (МСБ), кредитування, власний капітал МСБ, зобов'язання МСБ

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України досить актуальною є проблема розвитку малого та середнього бізнесу, адже саме мікро-, малі та середні підприємства роблять стабільною та конкурентоздатною вітчизняну економіку. Проблема диверсифікації економіки України стоїть дуже нагально, адже зараз стає все