



**ECONOMIES' HORIZONS**  
**Економічні горизонти**

DOI: [doi.org/10.31499/2616-5236](https://doi.org/10.31499/2616-5236)  
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN  
2522-9273  
(print)  
2616-5236  
(online)

UDC: 339.9

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.304769](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304769)

*Oleksandr Bohashko, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Marketing,  
Management and Business Administration Department*

*Iryna Bohashko, Dragomanov Ukrainian State University  
Graduate of the English Philology Department*

**ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В  
КИТАЙСЬКОМУ БІЗНЕСІ**  
**ETHICAL ASPECTS OF BUSINESS COMMUNICATION AND  
MANAGEMENT IN CHINESE BUSINESS**

*Анотація:* У статті розкрито етичні аспекти спілкування та управління в китайському бізнесі. Аналізуються особливості міжособистісних відносин, комунікаційних підходів та методів управління персоналом. Встановлено, що китайська культура відзначається великою цінністю взаємодії та взаєморозуміння між сторонами, а також шануванням авторитету та ієрархії. Дослідження спрямоване на покращення ефективності комунікацій в системі управління та сприяє підвищенню міжкультурного розуміння ділових стосунків. Зазначена тема може бути корисною для бізнесменів, які планують розширювати свою діяльність.

*Abstract:* The relevance of the article's topic is that the diversity of national business cultures requires research and consideration of managerial peculiarities in different regions and countries. These peculiarities are determined by historical, religious, climatic and other factors that are formed under the influence of a particular social environment, country or region. Understanding these value systems and cultural differences in the communication behaviour of people from different countries contributes to the efficiency of management, helps to solve problem situations and avoid conflicts during negotiations.

*The purpose of the study is to examine the cross-cultural aspects of communication and management in Chinese business with a Ukrainian perspective. This includes analysing the main cultural differences between Ukrainians and Chinese, determining the importance of aspects such as language, etiquette,*

*hierarchy and business customs that may affect the effectiveness of communication and management in Chinese business with Ukrainian entrepreneurs.*

*The cross-cultural aspects of communication and management in the Chinese economic environment are a very important topic for research. Recent publications in this area reveal important differences in the way Chinese businesses communicate and manage compared to the West. The concept of “guanxi” is the main principle among Chinese entrepreneurs and requires careful understanding and application. One of the fundamental approaches in the Chinese business environment is to maintain harmonious relationships with partners and customers. This article discusses how successful Chinese companies invest a lot of time and effort in maintaining these mutually beneficial relationships, which helps them succeed in the long run. The role of communication in Chinese business is important. Research shows that closed, non-verbal communication can be very important in the context of Chinese communication and management.*

*The article describes the cross-cultural aspects of communication and management in Chinese business. The article emphasises the importance of understanding cultural differences in business communication and management for successful work in Chinese business. The article analyses the peculiarities of interpersonal relations, communication strategies and approaches to personnel management. The study is aimed at improving the effectiveness of communication in the management system and contributes to the enhancement of intercultural understanding in this context.*

**Keywords:** *ethics, business communication, cultural aspects, management, Chinese management, Western management model, Chinese business, Confucian ethics and philosophy*

**Ключові слова:** *етика, ділове спілкування, культурні аспекти, управління, китайський менеджмент, західна модель менеджменту, китайський бізнес, конфуціанська етика та філософія*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Згідно оцінок багатьох дослідників у сфері сходознавства, Китай повільно, але впевнено стає географічним та цивілізаційним центром, в якому взаємодіють загальнозначущі економічні, політичні, етичні питання та інтереси людства. Керівництво КНР систематично та цілеспрямовано працює над скороченням соціальної нерівності, активно вдосконалює екологічний стан країни, розвиває «зелену» енергетику, рішуче бореться з

корупцією, будує нові міста й комунікаційну інфраструктуру, підвищує якість медичного обслуговування та освіти. Політичний, економічний і соціальний розвиток Китаю впливає на китайську спільноту, китайський бізнес та його регулюючі механізми. Бізнес-сектор Китаю стрімко розширюється, привертаючи іноземних інвесторів, які вивчають правила та особливості місцевого ринку в бізнес-школах по всьому світу.

Таким чином, Китай поступово відкривається перед світом, заохочуючи європейських бізнесменів орієнтуватися на об'єктивні дослідження, які відображують реальну дійсність сучасної Китайської Народної Республіки. Цілком доцільним є прагнення зрозуміти особливості китайського мислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти спілкування та управління в китайському економічному середовищі є дуже важливою темою для досліджень. Попередні публікації в цій сфері розкривають важливі відмінності у способах спілкування та управління в китайському бізнесі порівняно з Заходом. Концепція «guanxi» є ключовою серед китайських підприємців і вимагає уважного розуміння та застосування. Одним із основоположних підходів у китайському бізнес-середовищі є підтримання гармонійних стосунків з партнерами та клієнтами. Успішні китайські компанії затрачають багато часу та зусиль для збереження взаємовигідних стосунків, що допомагає їм досягати успіху в довгостроковій перспективі. Важливою є роль комунікації у китайському бізнесі. Дослідження показують, що закрита, невербальна комунікація може мати велике значення в контексті китайського спілкування та управління.

Україна має невелику, проте висококваліфіковану спільноту експертів-китаєзнавців, науковців і вузькопрофільних фахівців, які намагаються донести інформацію саме про сучасні зміни у Китаї.

Серед них: А. Ю. Кримський, О. Д. Василюк, Ю. М. Кочубей, О. С. Мавріна, Д. А. Радівілов, Д. С. Ліфінцев, В. В. Трофимова, Ю. О. Демянова, Л. Г. Саркісян, Т. В. Шаповалова. Ці представники є важливими посередниками у поширенні сучасної інформації про зміни, які відбуваються у цій країні. Вони сприяють переосмисленню уявлень про Китай.

**Формулювання мети статті.** Актуальність теми статті полягає в тому, що різноманіття національних ділових культур країн Європи та Китаю потребує дослідження і врахування управлінських особливостей. Ці особливості визначаються історичними, релігійними, кліматичними та іншими факторами, які складаються під впливом конкретного соціального середовища, країни. Розуміння цих систем цінностей та культурних відмінностей у комунікативній поведінці сприяє підвищенню ефективності управління, допомагає у вирішенні проблемних ситуацій та уникненні конфліктів під час переговорів.

Метою дослідження є вивчення аспектів спілкування та управління в китайському бізнесі з європейською перспективою. Дана проблематика включає аналіз основних культурних відмінностей жителів Китаю, визначення важливості аспектів таких як мова, етикет, ієрархія та ділові звичаї, які можуть впливати на ефективність спілкування та управління в китайському бізнесі з підприємцями країн Європи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Етичні аспекти

ділового спілкування та управління в китайському бізнесі включають в себе дотримання культурних традицій та цінностей, розуміння і повагу до ієрархічних структур і особистих стосунків, а також відсутність корупції та неетичної поведінки. Успішне спілкування в китайському бізнесі вимагає великої уваги до деталей, культурного контексту та опрацювання документації. Також важливо бути вдячним і ввічливим, адаптувати

свій стиль управління та комунікації до місцевих звичаїв та норм.

Національний стереотип, що характеризує жителів Китаю, визначається конфуціанською етикою та філософією, яка традиційно була широко поширеною ідеологією у країні. Є цілий ряд особливостей менталітету, що є характерними для китайців, і які у певній мірі впливають на бізнес-процеси (Рис. 1).



**Рис. 1. Характерні особливості китайських працівників**

Джерело: [4]

У зв'язку з винятковою значущістю родини, визначають ще дві характеристики китайського бізнесу: невеликий розмір підприємств та достатньо короткий час їх існування, що природно перешкоджає утворенню монополій. Китайське підприємницьке середовище зараз нараховує десятки тисяч підприємств, які швидко зростають, адаптуються до ринку,

досягають певного рівня успіху й також швидко припиняють свою діяльність, уступаючи місце новим підприємствам. Конкурентна боротьба, що є основою західної ринкової моделі, саме в Китаї, де десятки компаній конкурують за одну нішу, досягає абсолютного рівня. Китайська родинна компанія має особливість швидкої адаптації до умов, на яку, наприклад,

американське та японське підприємство може лише мріяти. Прийняття важливого маркетингового рішення або розроблення нової стратегії управління в китайській компанії можливе за кілька годин після сімейної ради [4].

Зі зростаючою світовою економікою та неймовірно вагомим впливом споживачів, роль перемовин у міжнародному бізнесі є більш важлива, ніж коли-небудь. Залучення інвестицій у іноземні країни, а також ряд інших проблем призвели до необхідності розуміння культурних особливостей різних народів та держав. Упродовж останнього десятиліття залучення іноземних інвестицій у економіку Китайської Народної Республіки дозволило їй зайняти одне з лідируючих місць у світі. Саме тому вміння правильного та успішного ділового спілкування з Китаєм є настільки вирішальним.

Для китайських бізнесменів важливий процес переговорів, специфічна етика ділового спілкування, а також страх втратити репутацію під час ділових переговорів, що робить ведення бізнесу аналогією до церемонії, де кожна деталь має важливе символічне значення.

Китайські підприємства, конкуруючи на міжнародному ринку з японськими та американськими компаніями, у багатьох випадках успішно розвивають комерційні мережі, подолавши сімейні обмеження. Цей розвиток здебільшого відбувається через укладення особистих контрактів та встановлення досить близьких

зв'язків між підприємствами. У китайській економіці перевага надана дрібному сімейному бізнесу, що робить її стійкою та стабільною.

Китайський підхід до управління концептуально відрізняється від західного. Західна модель організації схильна віддавати перевагу великим підприємствам, у той час як китайська система відзначається підтримкою малих компаній. В країнах Заходу ключову роль у підвищенні продуктивності праці та прибутковості відіграє постійне вдосконалення систем управління та організації виробництва, досвіду та кваліфікації менеджерів, у той час як у китайському суспільстві цей аспект не знайшов належної підтримки. За умовами західної системи управління, більший акцент робиться на стимулюванні лояльності працівника у компанії. Китайська економічна думка відзначається протилежною позицією [3].

Західна парадигма управління ґрунтується на принципах децентралізації, де ключові функції делегуються менеджерам середнього та нижчого рівнів, або навіть не виконавчому персоналу. У китайській концепції, навпаки, чим важливіше завдання, тим менше повноважень повинно бути делеговано для його виконання. Західні експерти стверджують, що в сучасних умовах, організаціям потрібно періодично оновлювати свій стиль управління, та власне і управлінський персонал. В той час як в китайському менеджменті, вік сприймається як символ розуму та



мудрості керівника, що очолює підприємство.

Отже, поєднання китайського менеджменту з елементами західної системи управління може стати надійним фундаментом для

успішного розвитку компанії в умовах зростаючого процесу глобалізації. Проте як у китайському, так і у західному менеджменту існують 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 виробництвом
Закритість інформації	Відкритість інформації для членів компанії
Індивідуалізм	Коллективізм
Прийняття рішень зверху вниз, швидко, індивідуально	Прийняття рішень знизу вгору, неспішно, узгоджено
Рішуче, радикальне здійснення змін	Поступове здійснення змін через покращення
Формальні контакти між персоналом і менеджментом	Неформальні контакти між персоналом і менеджментом

Джерело: [3].

У сучасному Китаї стратегічний акцент у проведенні реформ полягає в розробці моделі управління підприємствами, що відповідає вимогам ринкової економіки та враховує особливості країни. Уряд цієї країни підтримує створення спільних підприємств, надаючи китайським студентам пільги на навчання за кордоном та сприяючи створенню спільних іноземних компаній після закінчення навчання. Ця політика призвела до створення значної кількості спільних підприємств в провінції Шанхай протягом 2004-2007 років. З метою посилення керівництва цими підприємствами

китайські компанії активно шукають кваліфікованих та ініціативних фахівців і керівників, які мають відповідний управлінський досвід, як в межах країни, так і за її межами [6].

Управління на підприємстві є важливим аспектом для досягнення цілей, підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування організації, яке в сучасному світі вважається ключовим чинником успіху китайських менеджерів. Термін «управління підприємством» можна розглядати у контексті управління людськими ресурсами, кадровим менеджментом та

управління персоналом. Це включає в себе всі аспекти діяльності, спрямовані на оптимальне використання працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективність економічно-господарської діяльності підприємств на китайських ринках в значній мірі визначається врахуванням особливостей національного контексту, функціонування державних інститутів, а також таких факторів, як політичні, економічні, соціальні, технологічні та нормативно-правові аспекти. Важливим аспектом в економічній системі Китаю є змішана модель, яка поєднує елементи ринкової економіки з традиційною централізованою системою планування, що продовжує впливати на економічну активність та розвиток промисловості країни, незважаючи на проведені реформи у напрямку ринкових перетворень. Приховані державні субсидії, оподаткування та статті державного бюджету, які накладають обмеження на економічну діяльність, створюють ринкові бар'єри та перешкоджають взаємодії між підприємствами, спотворюють ринок у Китаї. У контексті існування такої «гібридної економічної системи» багато зарубіжних компаній діють обережно та віддають перевагу веденню бізнесу у вільних економічних зонах, територіях пріоритетного розвитку та містах-портах, де економічна діяльність адекватно регулюється законодавством і обмежується політичним впливом.

У китайській економіці ключовим інститутом є місцеве врядування, яке систематично отримує значні фінансові та адміністративні повноваження від центрального уряду. Цей інститут відіграє важливу роль у формуванні державної економічної політики на рівні регіонів. Органи місцевого врядування мають владу встановлювати місцеві податки, регулювати ринкові умови та адміністративні процедури, що стосуються підприємницької діяльності в їхніх територіях. Деякі місцеві владні органи виступають як «економічні диктатори» та «протектори» підприємств, які перебувають у власності цих органів, що стимулює іноземних інвесторів підтримувати сприятливі відносини з цими представниками влади для успішного здійснення своєї діяльності.

Однак, в контексті останніх змін головною функцією державних службовців є їх обов'язок забезпечувати «сервісну» підтримку підприємництву. Чиновники мають стимулювати високі темпи економічного зростання як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях країни, при цьому залишаючись «невидимими», тобто не втручаючись у справи бізнесу, за винятком випадків грубого порушення чинного законодавства підприємцем. Будь-які прояви бюрократизму та корупції строго караються: протягом 2000-2009 років суди Китаю засудили до страти 10 тисяч чиновників, які водночас були членами правлячої комуністичної партії Китаю, і ще 120

тисяч посадовців було ув'язнено на терміни від 10 до 20 років [5].

В результаті впровадження зазначеної філософії між чиновниками та підприємцями спостерігається дебіюрократизація інструктивних та регламентуючих процедур, зокрема щодо сплати податків, отримання дозволів та оформлення документів. У практиці існує звичай: у випадку, коли підприємець повідомляє про те, що через бюрократичні перешкоди держава не отримала прибуток або зазнала збитки, відповідна сума коштів компенсується за рахунок винного чиновника.

Важливим сучасним викликом, що стоїть перед китайським урядом, є подальша приватизація та реформування державних і колективних підприємств. Проведені дослідження вказують на те, що економічна діяльність таких підприємств менш ефективна та продуктивна порівняно з приватними та закордонними компаніями. Була виявлена проблема неефективності державних підприємств, яка частково пояснюється недоліками в управлінні персоналом. Попередні спроби реформування не призвели до значного успіху.

Отже, впровадження сучасних концепцій управління на державних підприємствах має бути поєднане зі зміною форми власності з державної на приватну. Умови функціонування державних підприємств створюють усвідомлення серед їх працівників «синдрому безтурботності». Вони не бачать зв'язку між своєю професійною діяльністю та

перспективами розвитку підприємства, на якому працюють, звертаючи цю відповідальність на державу. У таких умовах впровадження сучасних моделей управління не можливі.

Державницький підхід до управління в Китаї має глибокі історичні коріння. Вчені, що досліджували практику управління в Китаї, встановили, що з 1949 року система управління пройшла три етапи еволюції [6].

Перший етап (1949-1977 рр.) був періодом створення, розвитку і застою традиційної системи управління, яка базувалася на принципах планової економіки та системи «залізної (довічної) чашки рису». Ця система включала жорстку міграційну політику, що змушувала китайців працювати на одному місці, однак забезпечувала стабільність у заробітній платі та можливість передачі робочого місця від батьків до дітей.

Другий етап (від 1978 року до середини 1990-х років) відзначався радикальними змінами у традиційній системі управління. Пом'якшення міжрегіональної міграційної політики, що ґрунтувалося на зміні системи реєстрації громадян, спричинило перехід працівників з одного місця роботи на інше, сприяло їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню.

Третій етап (з середини 1990-х років і до сьогодення) відзначається остаточним переходом від традиційного управління до сучасних систем менеджменту [5].

В Китаї зараз функціонує адміністративно-командна модель



управління підприємствами, яка характеризується переважанням контрольних функцій, детальною регламентацією діяльності та відсутністю стратегії розвитку кадрів. Системи управління підприємствами в Китаї значно різняться залежно від форми власності підприємства, його географічного розміщення, організаційної культури та інших факторів.

Характерною особливістю сучасного управління китайського бізнесу та інших країнах Східної Азії, яка історично склалася та поширилася, є кланова система господарювання. Кланова організаційна культура приватних підприємств у Китаї розглядається як передумова та складова прискореного економічного розвитку країни. В той же час, у колективі підприємства, що складається з членів одного сімейно-родового клану (родичів та свояків), часто виникають «суперечки щодо зобов'язань та доходу» підприємства, які часто загострюються та переростають у конфлікти, особливо у колективах з великою кількістю членів. Зазвичай, в клановому підприємстві процвітає протекціонізм, що заважає його розвитку. Управління в такій системі господарювання є типовою формою єдиновладдя, що базується на централізованих підходах до управління. Сучасна управлінська практика передбачає, що важливою складовою є децентралізоване управління, яке ґрунтується на делегуванні значних повноважень, ухвалення рішень та розпорядження відповідними фінансовими

ресурсами від вищих до нижчих рівнів управління підприємством. Протекціоністська політика відверто суперечить вимогам сучасного управління, оскільки система винагород та покарань повинна базуватися на конкретних досягненнях, а не на особистих взаємин у керівника з підлеглим.

Іншою характеристичною рисою управління бізнесом в Китаї є низька важливість посади менеджера, особливо в державних підприємствах, та сприйняття працівника як «інструменту» для отримання підприємством прибутку. Розвиток стратегій управління людськими ресурсами вважається керівниками державних та певних приватних підприємств другорядним питанням та може розглядатися ними як витрата, від якої краще відмовитися. В багатьох випадках керівники підрозділів з управління персоналом не мають повноважень у сфері координації діяльності інших відділів з метою формування спільної стратегії управління колективом.

У національній системі управління в Китаї важливим інститутом, поряд з економічною структурою, є суспільний інститут, зокрема національна психологія, сформована під впливом конфуціанства. В китайських школах вивчається широкий спектр морально-етичних дисциплін, головною складовою яких є давнє конфуціанське вчення. Вплив конфуціанської етики на розвиток людського потенціалу в Китаї може бути як позитивним, так і негативним. Серед основних положень і загальновизнаних

цінностей китайського суспільства відзначаються обов'язок, довіра, відданість, слухняність, лояльність та інші.

Недостатня увага та відсутність взаєморозуміння між старшими і молодшими поколіннями, батьками і дітьми, учителями і учнями, а також між керівниками та підлеглими вважається серйозними проблемами в сучасному суспільстві. Ця динаміка взаємовідносин також впливає на робочі місця, визначаючи активність та ставлення працівників до своєї діяльності. Дослідники з Китаю відзначають, що ця ситуація негативно впливає на розвиток управлінських практик, так як спричиняє уникання проактивних дій, стримує творче мислення працівників та уповільнює впровадження інноваційних підходів у керуванні.

Однак у китайських наукових колах після довгих та широких обговорень багато дослідників почали стверджувати, що конфуціанство відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання країни. Наприклад, китайський учений Кайке Чен, який у своїй роботі досліджував конфуціанство та «культуру підприємства» в сучасній Східній Азії, відзначає, що конфуціанська етика, яка є традиційною культурою та домінуючою філософією, що впливає на формування менталітету жителів Азії, є однією з причин економічного розвитку Китаю та інших країн Східної Азії [5].

Було виявлено, що конфуціанські принципи ведення бізнесу мають значний вплив на

сучасну практику управління. Вони сприяють розвитку потенціалу працівника, його самовихованню, дотриманню чесності та добросовісності у роботі. Це дозволяє керівникам уникнути жорсткого контролю і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Японська модель управління, яка базується на конфуціанських принципах, є однією з найбільш впливових у сучасній теорії та практиці менеджменту. Однак процеси глобалізації призвели до зближення організаційної культури китайських та західних компаній. Це спричинило модифікацію китайської практики управління під впливом західних стандартів і створило нову модель, що поєднує елементи китайської та західної культур.

У результаті проведеного дослідження сучасної практики та тенденцій розвитку менеджменту на підприємстві в Китаї було виявлено, що існує неоднозначність в сприйнятті науковцями та дослідниками практики управління на китайських підприємствах. Ця неоднозначність в значній мірі обумовлена історичними передумовами, що включають еволюціонування у трьох етапах розвитку від традиційної форми до сучасної системи. З одного боку, впровадження сучасної моделі управління бізнесом в Китаї є результатом державної підтримки та активізації, спричиненої після вступу у 2001 році до Світової організації торгівлі та розвитку міжнародного бізнесу спільними підприємствами, які почали

застосовувати сучасні вимоги до персоналу та управління.

З іншого боку, незавершена приватизація, реформування державних та колективних підприємств, наявність централізованої адміністративно-командної системи планування економічного розвитку, клановість, протекціонізм у господарюванні значно ускладнюють розвиток сучасного підприємництва. Цілком очевидною, у контексті викладеного, стає необхідність зміни форми власності державних підприємств на приватну.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ділове спілкування та управління в китайському бізнесі мають свої унікальні етичні аспекти, які варто враховувати. Китайська культура відзначається великою цінністю взаємодії та взаєморозуміння між сторонами, а також шануванням авторитету та ієрархії. Управління в китайському бізнесі може вимагати від керівників вміння будувати відносини та вирішувати конфлікти шляхом діалогу та компромісу. Етичні аспекти включають в себе дотримання моральних норм, підтримання взаєморозуміння та відкритості в комунікації, а також повагу до місцевої культури та традицій. Зазначена тема може бути корисною для бізнесменів, які планують розширювати свою діяльність на китайський ринок.

Встановлено, що конфуціанська етика впливає на процеси управління бізнесом у

Китаї, формуючи національну психологію, культуру і традиції, які відображаються у суспільних цінностях, таких як обов'язок, довіра, відданість, слухняність та лояльність, а також відповідну поведінку китайців на роботі. Недоліками управління на підприємствах у Китаї є недооцінка ролі менеджера, бюрократія, відсутність стратегій розвитку кадрів на державних підприємствах, а також неефективна мотивація та система стимулювання працівників. Експансія західної організаційної культури в Китаї спричинила зближення західних підходів до управління персоналом з китайськими, що призвело до модифікації китайських практик.

Висновки подальших досліджень можуть включати розвиток стратегій комунікації, які враховують культурні особливості китайського бізнесу, а також дослідження впливу культурних аспектів на ефективність управління в компаніях у Китаї. Додаткові дослідження можуть спрямовуватися на адаптацію та інтеграцію культурних інновацій у китайському бізнес-середовищі для підвищення результативності та успішності підприємств. Перспективи подальших досліджень можуть також включати порівняльний аналіз культурних аспектів китайського бізнесу, вивчення можливостей культурного обміну та співпраці з компаніями східної країни.

### References

- Bohashko, O. L., Kirdan, O. P. and Podzihun S. M. (2021), *Upravlinnia mizhnarodnym biznesom : navch. posib. ; MES of Ukraine, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University : Uman : Vizavi*, 200 p. [in Ukrainian].
- Vasyliuk, O. D., Kochubei, Yu. M., Mavrina, O. S. and Radivilov, D. A. (2018), *Entsyklopedychna skhodoznavcha spadshchyna. A. Yu. Krymskyi. Kyiv: A.Yu. Krymskyi Institute of Oriental Studies of the NAS of Ukraine*. 588 p. [in Ukrainian].
- Demianova, Yu. O. and Sarkisian, L. H. (2016), *Modeli upravlinnia v kytajskyykh ta zakhidnykh korporatsiiakh, Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa, No 8 (2). pp. 198–202* [in Ukrainian].
- Lifintsev, D. S. (2019), *Kros-kulturni komunikatsii v ukrainsko-kytajskyykh dilovykh vidnosynakh, Ukraine-China. No 18 (4). pp. 24–28. URL : <https://sinologist.com.ua/LIFINTSEV-D-KROS-KULTURNI-KOMUNIKATSIYI-V-UKRAYINSKO-KYTAJSKYH-DILOVYH-VIDNOSYNAH/>* [in Ukrainian].
- Shapovalova, T. V. (2012), *Upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u Kytai: suchasna praktyka ta tendentsii rozvytku. Naukovi visti Dalivskoho universytetu. 2012. No 7. URL : [http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/index\\_2012\\_7.pdf](http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/index_2012_7.pdf)* [in Ukrainian].
- Trofymova V. V. (2009), *Transformatsiia modelei ekonomichnoho rozvytku Kytaiu u XX-XXI st. v konteksti zabezpechennia natsionalnoi samodostatnosti. Efektyvna ekonomika. No 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=96>* [in Ukrainian].