



СПРАВКА ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ

Национальная культура и модели управления компаниями

Рабочий материал к междисциплинарной экспертной встрече Москва, 14 июля 2026 г.

«Конструктивный диалог в работе с Китаем: будущее российско-китайских проектов»

Автор: Мария Дахмани — практик и исследователь российско-китайских моделей управления, антикризисный координатор международных проектов (Россия–Китай), генеральный директор бюро переводов «Ньютек Лингва», бизнес-коуч РСС ICF, коуч-эксперт Федерации профессиональных коучей и наставников, коуч бизнес-команд, сертифицированный ведущий тренинга и игры «Культурный интеллект: фокус на эффективные коммуникации», член Совета преемников Ассоциации семейного бизнеса России.

Источники

Настоящая работа представляет собой синтез нескольких источников:

- модель российской системы управления А.П. Прохорова;
- исследования С.П. Мясоедова по кросс-культурному менеджменту;
- исследование Г. Хофстеде (теорией культурных измерений);
- исследование мировых ценностей (World Values Survey);
- современные исследования Китая И.Ю. Зуенко;
- практика сопровождения российско-китайских проектов;
- наблюдения за деятельностью китайских государственных предприятий и семейного бизнеса;
- современные процессы смены поколений в России и Китае;
- материалы Стратегического круга в Университете Мышления Аркадия Цукера 29 июня 2026

Основная исследовательская гипотеза

Настоящий проект основан на следующей гипотезе.

Большинство трудностей российско-китайских проектов связано не с языком, логистикой или юридическими аспектами взаимодействия.

Основная причина заключается в различиях моделей управления, способов принятия решений, формирования доверия, распределения ответственности и организации совместной деятельности.

Повышение эффективности российско-китайского сотрудничества требует не только развития внешнеэкономических компетенций, но и формирования общего понимания управленческой логики обеих стран.

Цель экспертной встречи

Настоящая междисциплинарная экспертная встреча рассматривается как **первый этап исследования**, направленного на формирование современной модели российско-китайского взаимодействия малого и среднего бизнеса.

В основу исследования положена предварительная рабочая модель российских и китайских управленческих практик, подготовленная автором на основе анализа научной литературы, современных исследований в области кросс-культурного менеджмента и практического опыта сопровождения российско-китайских проектов.

Предварительная справка не является предметом обсуждения или согласования. Ее задача — сформировать единое понятийное поле участников встречи и познакомить экспертов с исходной исследовательской гипотезой и существующими научными подходами к описанию российских и китайских моделей управления.

Основным предметом обсуждения являются **вопросы, направленные экспертам в соответствии с их профессиональной специализацией.**

Каждый эксперт рассматривает проблему через призму собственной профессиональной области и отвечает на заранее подготовленный круг вопросов. Индивидуальные вопросы, направленные экспертам заранее, являются частными аспектами исследовательских вопросов соответствующего тематического блока. Совокупность экспертных ответов позволит сформировать комплексное представление по каждому направлению исследования.

Таким образом, целью первой экспертной встречи является **не выработка окончательной модели управления, а сбор, верификация и сопоставление экспертных знаний и практического опыта**, необходимых для дальнейшего развития исследования.

Полученные материалы будут сопоставлены с предварительной рабочей моделью, подготовленной автором на основе анализа научных источников и практического опыта российско-китайского взаимодействия, и станут основой для:

- уточнения и дополнения методологической справки;
- подготовки последующих экспертных встреч;
- формирования постоянно действующих российско-китайских рабочих групп;
- разработки современной модели взаимодействия российских и китайских предприятий малого и среднего бизнеса.

Настоящая встреча открывает серию экспертных обсуждений, в рамках которых предполагается последовательное накопление, анализ и интеграция экспертных знаний. Каждая последующая встреча будет расширять и уточнять формируемую модель за счет привлечения специалистов различных отраслей, научных школ и направлений практической деятельности. Таким образом, первая экспертная встреча рассматривается как начало долгосрочной программы формирования российско-китайской экспертной экосистемы и совместной разработки современной модели взаимодействия малого и среднего бизнеса двух стран.

Исследовательские вопросы рабочих групп

Российская группа

Современная российская модель управления

1. Какие особенности современной российской модели управления являются наиболее устойчивыми?
2. Какие компетенции российских руководителей становятся наиболее востребованными при работе в современных условиях?

Семейный бизнес и преемственность

1. Какую роль сегодня играет семейный бизнес и преемственность в развитии российских компаний?
2. Какие управленческие практики необходимо передавать следующему поколению собственников и руководителей?

Экосистема поддержки

1. Какая инфраструктура и какие формы сопровождения необходимы российскому бизнесу для успешной работы с Китаем?
2. Какие организации и специалисты должны стать частью такой экосистемы?

Китайская группа

Китайская модель управления

1. Какие особенности китайской модели управления необходимо понимать российским руководителям?
2. Какие элементы китайской деловой культуры оказывают наибольшее влияние на совместную работу?

Практика российско-китайского взаимодействия

1. Какие различия между российской и китайской моделями управления чаще всего становятся причиной трудностей в проектах?
2. Какие различия, наоборот, могут стать взаимным преимуществом?

Комплексное сопровождение предприятий

1. Какие компетенции, сервисы и формы сопровождения необходимы российским предприятиям при работе с Китаем?
2. Какие механизмы способны повысить уровень доверия и устойчивость сотрудничества?

1. Модель управления компанией и влияние национальной культуры

Понятие модели управления компанией

Под моделью управления компанией понимается совокупность подходов к организации деятельности предприятия, включающая организационную структуру, стиль руководства, систему принятия решений, распределение полномочий, коммуникации, методы мотивации и контроля.

Национальная культура оказывает существенное влияние на формирование модели управления компании. Она определяет сложившиеся представления о власти и лидерстве, роли личности и коллектива, отношении к неопределенности, способах взаимодействия между людьми и допустимых формах делового поведения.

Национальная культура оказывает влияние на:

- организационную структуру компании;
- стиль руководства;
- процессы принятия решений;
- распределение полномочий;
- отношение к власти и статусу;
- способы разрешения конфликтов;
- методы мотивации сотрудников;
- отношение к риску и изменениям;
- построение доверия и деловых отношений.

При этом национальная культура рассматривается как один из факторов формирования модели управления, а не как единственная причина различий между организациями.

2. Параметры национальной культуры, влияющие на управление

При подготовке экспертной встречи используется сравнительный анализ моделей национальной деловой культуры, представленных в работах:

- Г. Хофстеде;
- Ф. Тромпенаарса;
- К. Клакхона и Ф. Стродтбека.

Описание основных параметров и их интерпретация приводятся по работам Сергея Павловича Мясоедова — доктора социологических наук, профессора, проректора Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, директора Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, президента Российской ассоциации бизнес-

образования, одного из ведущих российских специалистов в области кросс-культурного менеджмента и деловых культур

Все характеристики рассматриваются как рабочие исследовательские гипотезы и отражают общие тенденции национальных культур. Они не могут рассматриваться как абсолютные характеристики всех представителей той или иной страны.

2.1. Модель Г. Хофстеде

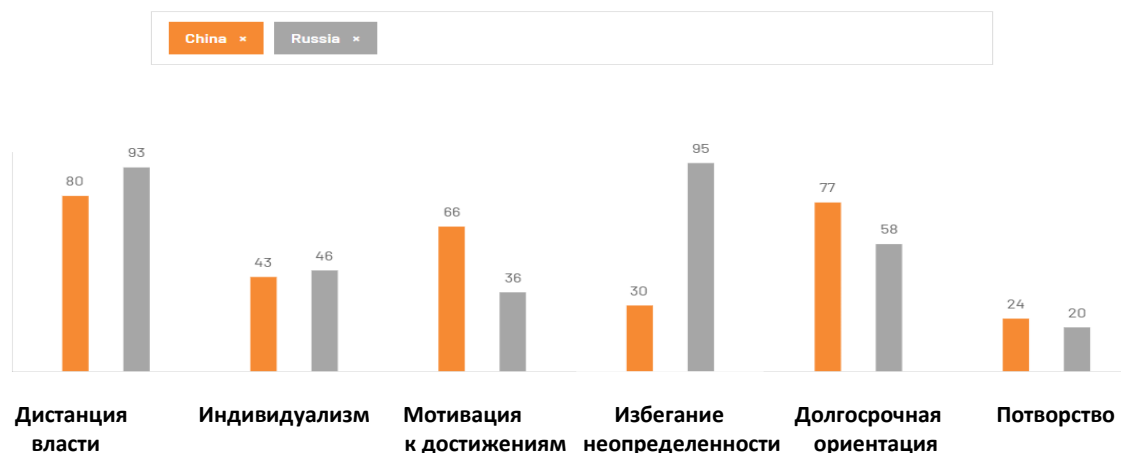
Г. Хофстеде первоначально выделил четыре базовых параметра национальной культуры:

2. Дистанция власти.
3. Избегание неопределенности.
4. Индивидуализм / коллективизм.
5. Мужественность / женственность.
6. Позднее модель была дополнена пятым параметром — долгосрочной ориентацией (Long-Term Orientation).

Характерно, что это измерение появилось на основе результатов Chinese Value Survey — исследования ценностей, разработанного китайскими учеными под руководством Майкла Бонда. В первых публикациях данный параметр получил название Confucian Work Dynamism («конфуцианский трудовой динамизм»), однако впоследствии Г. Хофстеде заменил его на более универсальное понятие Long-Term Orientation, поскольку данное измерение оказалось применимо не только к конфуцианским культурам.

Россия и Китай по модели Хофстеде (по состоянию на окт'2023)

Параметр	Россия	Китай
Дистанция власти	93	80
Индивидуализм	46	43
Мужественность (мотивация к достижениям и успеху)	36	66
Избегание неопределенности	95	30
Долгосрочная ориентация	58	77
Сдержанность/потворство	20	24



2.2. Дистанция власти

Содержание параметра

Дистанция власти показывает степень принятия обществом неравенства полномочий, статусов и распределения власти.

Высокая дистанция власти характеризуется:

- уважением к иерархии;
- признанием различий в статусе;
- ожиданием указаний сверху;
- высокой ролью руководителя;
- персональной ответственностью руководителя за принимаемые решения.

Низкая дистанция власти характеризуется:

- участием сотрудников в принятии решений;
- демократическим стилем управления;
- меньшей зависимостью от формального статуса.

Россия и Китай

По данному параметру показатели России и Китая близки.

Для обеих культур характерны:

- уважение к руководителю;
 - высокая роль организационной и социальной иерархии;
 - ожидание лидерства со стороны руководителя;
 - готовность работать через вертикаль управления.
-

2.3. Избегание неопределенности

Содержание параметра

Параметр отражает отношение общества к неопределенности, риску и изменениям.

Высокий показатель характеризуется:

- стремлением к регламентам;
- формализацией процессов;
- желанием заранее снизить риски;
- стремлением к предсказуемости.

Низкий показатель характеризуется:

- готовностью работать в условиях неопределенности;
- гибкостью;

- высокой адаптивностью;
- готовностью корректировать действия по мере изменения ситуации.

Россия и Китай

Россия имеет высокий показатель избегания неопределенности (80).

Для российских компаний характерны:

- стремление к регламентации процессов;
- желание заранее определить порядок действий;
- ожидание определенности в договоренностях;
- высокая чувствительность к рискам.

Китай имеет значительно более низкий показатель (44).

Для китайских компаний характерны:

- более спокойное отношение к неопределенности;
 - готовность изменять способы достижения целей;
 - высокая адаптивность;
 - восприятие договоренностей как развивающегося процесса.
-

2.4. Индивидуализм и коллективизм

Содержание параметра

Параметр отражает, что является более значимым:

- интересы отдельного человека;

или

- интересы группы и долгосрочных отношений.

Коллективистская культура

Для коллективистских культур характерны:

- высокая роль группы;
- принадлежность к коллективу;
- значимость доверия;
- приоритет устойчивых отношений;
- взаимная поддержка участников.

Индивидуалистическая культура

Для индивидуалистических культур характерны:

- личная ответственность;

- независимость;
- оценка человека по индивидуальным достижениям;
- приоритет задачи над отношениями.

Россия и Китай

Обе культуры находятся ближе к коллективистскому полюсу.

Для России и Китая характерны:

- высокая роль доверия;
 - значимость личных рекомендаций;
 - внимание к репутации;
 - высокая ценность принадлежности к своему кругу.
-

2.5. Мужественность и женственность

Данный параметр отражает преобладающие ценностные ориентиры общества и способы достижения успеха.

Мужественная культура в большей степени ориентирована на:

- достижения;
- результат;
- карьерный успех;
- конкуренцию;
- признание профессиональных достижений.

Женственная культура в большей степени ориентирована на:

- сотрудничество;
- качество взаимоотношений;
- поиск компромисса;
- баланс интересов;
- качество жизни.

По данным модели Г. Хофстеде, Китай относится к культурам с более высоким уровнем мужественности (66), тогда как Россия имеет существенно более низкое значение этого показателя (36).

Это означает, что в китайской деловой культуре, как правило, сильнее выражены ориентация на достижение результата, профессиональные успехи, настойчивость в достижении целей и готовность к высокой конкуренции.

Российская культура, напротив, в большей степени ориентирована на сохранение отношений, поиск компромиссных решений и социальное взаимодействие внутри коллектива.

При этом данный параметр не характеризует личные качества мужчин и женщин и не отражает степень жесткости руководителей. Он описывает преобладающие ценности общества и способы достижения целей в деловой среде.

2.6. Долгосрочная ориентация

Параметр отражает то, **как общество соотносит прошлое, настоящее и будущее**, а также насколько оно ориентировано на долгосрочные или краткосрочные цели.

Культуры с высокой долгосрочной ориентацией характеризуются:

- прагматичным отношением к изменениям;
- способностью адаптировать традиции к новым условиям;
- стратегическим мышлением;
- готовностью откладывать получение результата ради достижения долгосрочных целей;
- склонностью к накоплению ресурсов и инвестициям в будущее;
- настойчивостью и последовательностью в достижении результата;
- высокой ценностью образования как средства подготовки к будущему.

Культуры с низкой долгосрочной ориентацией в большей степени ориентированы на сохранение традиций и устоявшихся норм, с большей осторожностью относятся к общественным изменениям и придают большее значение соблюдению сложившихся правил.

По данным модели Г. Хофстеде:

- **Китай** имеет один из самых высоких показателей долгосрочной ориентации (**77**) и относится к культурам с ярко выраженной прагматической ориентацией.
- **Россия** также относится к культурам с прагматическим типом мышления (**58**), однако долгосрочная ориентация выражена менее значительно, чем в Китае.

Для обеих стран характерно понимание того, что способы достижения целей могут изменяться в зависимости от ситуации, времени и контекста. Вместе с тем для китайской культуры в большей степени характерны долгосрочное планирование, настойчивость, бережливость и готовность инвестировать ресурсы в достижение будущих результатов.

Как отмечает С.П. Мясоедов, появление данного измерения связано с исследованием ценностей китайской культуры и конфуцианской традиции. В качестве культурных оснований долгосрочной ориентации рассматриваются:

- представление об иерархии как основе общественного порядка;
- восприятие семьи как модели общественного устройства;
- высокие требования к личной добродетели руководителя;
- уважение к образованию и постоянному обучению;
- дисциплина, настойчивость и постепенное совершенствование.

Именно эти ценностные установки во многом объясняют характерную для китайской деловой культуры ориентацию на долгосрочные отношения, постепенное накопление доверия и стратегическое планирование.

Выводы для экспертного обсуждения

Сопоставление России и Китая по параметрам национальной культуры показывает, что при наличии ряда сходных характеристик (высокая дистанция власти, коллективизм, значимость доверия) существуют существенные различия в отношении к неопределенности, долгосрочному планированию и механизмам организации совместной деятельности.

Эти различия создают основу для дальнейшего анализа российских и китайских моделей управления компаниями.

3. Российская модель управления

При подготовке раздела использованы материалы С.П. Мясоедова, А.П. Прохорова и исследования, посвященные особенностям управления в странах БРИКС.

Российская модель управления рассматривается как самостоятельная система, сформировавшаяся под влиянием исторических, институциональных и культурных факторов. Для нее характерно сочетание высокой роли руководителя, развитых неформальных отношений, способности к мобилизации и высокой адаптивности в кризисных ситуациях.

3.1. Российская модель управления (по С.П. Мясоедову)

По мнению С.П. Мясоедова, российская деловая культура занимает промежуточное положение между западными и восточными моделями управления. Большинство параметров национальной культуры находится в так называемой «золотой середине», благодаря чему российская модель способна эволюционировать как в сторону западных, так и в сторону азиатских управленческих практик. При этом автор отмечает наличие выраженного азиатского вектора российской деловой культуры.

К характерным особенностям российской модели управления С.П. Мясоедов относит:

- высокую дистанцию власти и уважение к статусу руководителя;
- сочетание формальной и неформальной иерархии;
- значимость личных отношений и доверия при принятии решений;
- высокий контекст деловых коммуникаций;
- патерналистский стиль лидерства;
- высокий уровень избегания неопределенности;
- ориентацию на коллективную поддержку в кризисных ситуациях;
- сочетание директивного управления с высокой ролью неформальных договоренностей.

По мнению автора, именно сочетание европейских и азиатских особенностей делает российскую модель потенциально совместимой как с западными, так и с восточными подходами к организации бизнеса.

3.2. Российская модель управления (по А.П. Прохорову)

В работе «Русская модель управления» А.П. Прохоров рассматривает российскую систему управления как исторически сложившийся механизм мобилизации и перераспределения ресурсов в условиях высокой неопределенности.

По мнению автора, российская система функционирует в двух взаимодополняющих режимах.

Стабильный режим характеризуется:

- поддержанием существующего порядка;
- сохранением сложившихся институтов управления;
- постепенным развитием;
- относительной устойчивостью организационных процессов.

Мобилизационный режим характеризуется:

- концентрацией ресурсов на приоритетных направлениях;
- ускорением принятия решений;
- усилением роли руководителя;
- высокой скоростью организационных изменений;
- готовностью общества к коллективной мобилизации ради достижения общей цели.

По мнению А.П. Прохорова, именно способность быстро переходить от стабильного режима к мобилизационному является одной из ключевых особенностей российской модели управления и объясняет высокую эффективность страны в периоды масштабных преобразований и кризисов.

3.3. Организационная культура типа «семья» (по А.П. Прохорову)

Развивая концепцию русской модели управления, А.П. Прохоров показывает, что для значительной части российских организаций характерна организационная культура типа «**семья**», основанная на личном доверии, патерналистском лидерстве и высокой роли руководителя. Такая модель особенно характерна для частных, семейных, а также большинства малых и средних предприятий.

Основные характеристики модели

- руководитель выступает не только носителем формальной власти, но и личным лидером коллектива;
- патерналистский стиль руководства;
- доверие и личные отношения являются важнейшим управленческим ресурсом;
- формальные процедуры сочетаются с неформальными договоренностями;
- высокая ценность лояльности и принадлежности к коллективу;
- ответственность руководителя распространяется не только на результаты деятельности организации, но и на благополучие сотрудников.

Особенности управления

Делегирование полномочий носит ограниченный характер и сопровождается постоянной координацией со стороны первого лица. Значительная часть решений принимается с учетом сложившихся отношений внутри коллектива, а успешность организационных изменений во многом определяется уровнем доверия к руководителю.

Сильные стороны модели

Организационная культура типа «семья» обеспечивает:

- высокую внутреннюю сплоченность коллектива;
- способность быстро мобилизовать людей и ресурсы;
- устойчивость в кризисных ситуациях;
- сохранение долгосрочных отношений внутри организации;
- высокую адаптивность в условиях неопределенности.

3.4. Практические особенности современной российской модели управления

Иерархия и лидерство

Для российских компаний характерны:

- высокая дистанция власти;
- персонализация лидерства;
- концентрация принятия решений у первого лица;
- высокая зависимость организации от личности руководителя.

Организация компании

Исследования показывают, что российские руководители чаще рассматривают организацию как формальную управляемую систему.

По данным исследования стран БРИКС, **69 %** российских респондентов считают механистическую организацию более эффективной, чем организацию, построенную преимущественно на социальных связях.

Правила и отношения

Российская управленческая культура сочетает уважение к формальным правилам с высокой ролью личных отношений.

Лишь **44 %** российских респондентов считают универсальные правила предпочтительнее специальных правил, учитывающих особенности конкретной ситуации.

На практике конкретные обстоятельства и доверительные отношения нередко оказываются важнее формальных процедур.

Ответственность

Российская модель характеризуется высокой персонализацией ответственности.

Как правило:

- ответственность закрепляется за конкретным человеком;
 - успех связывается с действиями руководителя;
 - при возникновении проблем чаще определяется персонально ответственный.
-

Отношение к изменениям

Для российских организаций характерны:

- осторожное отношение к изменениям;
 - стремление заранее минимизировать риски;
 - высокая чувствительность к потере доверия;
 - усиление контроля при возникновении неопределенности.
-

Контроль внешней среды

При возникновении неопределенности российские руководители стремятся усилить управляемость организации посредством:

- регламентации процессов;
 - усиления контроля исполнения;
 - детализации процедур;
 - повышения роли руководителя.
-

Неформальные институты

Исследования отмечают, что в России неформальные механизмы нередко конкурируют с формальными институтами.

Это может проявляться в:

- обходе официальных процедур;
 - снижении эффективности формальных институтов;
 - росте транзакционных издержек;
 - усложнении взаимодействия между участниками рынка.
-

Современный этап развития российской управленческой практики

После 2022 года российский бизнес оказался в принципиально новой управленческой ситуации. Изменились внешнеэкономические связи, цепочки поставок, источники технологий и международные партнерства. Одновременно значительно выросла роль российского малого и среднего бизнеса в построении новых производственных и технологических коопераций.

Появились процессы, требующие новых реакций руководителей: быстрое принятие решений, ускоренное импортозамещение, рост предпринимательской инициативы, повышение адаптивности предприятий, формирование новых горизонтальных связей

Современный этап развития российской управленческой практики находится в стадии реформирования. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, где управленческие системы зачастую строятся не на основе корпоративных образовательных стандартов, а на практическом опыте собственников и руководителей.

В июне 2026 года Университет мышления Аркадия Цукера провёл стратегический круг «Чему учить топ-менеджеров сегодня и завтра» (29.06.2026), посвящённый поиску новых компетенций руководителей в условиях высокой неопределённости. В ходе обсуждения представители бизнеса и образовательного сообщества выделили ряд новых направлений развития управленческого образования: сценарное мышление, работу в условиях неопределённости, развитие системного мышления, управление знаниями, использование искусственного интеллекта, управление доверием и способность быстро адаптировать организацию к изменениям.

Выводы для экспертного обсуждения

Российская модель управления сочетает высокую роль руководителя, развитые механизмы личного доверия и способность эффективно функционировать в условиях кризиса.

В то же время высокая персонализация ответственности, стремление к усилению контроля и значительная зависимость организации от личности руководителя могут создавать особенности взаимодействия с китайскими компаниями, использующими иные механизмы распределения ответственности, формирования доверия и принятия решений.

4. Китайская модель управления

При подготовке раздела использованы материалы С.П. Мясоедова, данные исследований Хофстеде, исследований, посвященные особенностям управления в странах БРИКС и собственная практика наблюдения за управлением предприятиями МСП.

Китайская модель управления сформировалась под влиянием конфуцианской философии, высокой роли семьи, коллективной ответственности и долгосрочного стратегического мышления.

Для современной китайской модели характерно сочетание высокой организационной дисциплины, устойчивых социальных связей и ориентации на долгосрочное развитие.

4.1. Национальная культура Китая

По данным С.П. Мясоедова, для китайской культуры характерны:

- * высокая дистанция власти;
- * выраженный коллективизм;
- * низкий уровень избегания неопределенности;
- * высокая долгосрочная ориентация;
- * уважение к иерархии;
- * высокая значимость образования;
- * постепенность развития;
- * ориентация на сохранение устойчивости отношений.

4.2. Конфуцианские основания управления

Конфуцианская традиция рассматривает общество как систему взаимосвязанных обязанностей.

Основными принципами являются:

- * иерархия как основа общественного порядка;
- * семья как модель организации общества;
- * личная добродетель руководителя;

- * уважение к старшим;
- * уважение к образованию;
- * дисциплина;
- * настойчивость;
- * постепенное развитие.

Высокая долгосрочная ориентация современной китайской модели управления во многом связана именно с этими культурными основаниями.

4.3. Организация как модель семьи

Семья является одной из важнейших моделей организации китайского бизнеса.

Для большинства предприятий малого и среднего бизнеса характерны:

- * высокая роль собственника;
- * патерналистский стиль управления;
- * долгосрочные отношения между участниками;
- * высокая взаимная лояльность;
- * преемственность поколений.

Руководитель рассматривается не только как лицо, принимающее решения, но и как человек, несущий ответственность за коллектив и долгосрочное развитие организации.

4.4. Практические особенности современной китайской модели управления

Иерархия и лидерство

Для китайских компаний характерны:

- * высокая дистанция власти;
- * уважение к организационной иерархии;
- * высокая роль авторитета руководителя;
- * ответственность руководителя за сохранение гармонии внутри организации.

Организация компании

Исследования показывают, что китайские руководители значительно чаще рассматривают организацию как сообщество людей, объединенных устойчивыми отношениями.

По данным исследования стран БРИКС, лишь **46 %** китайских респондентов считают механистическую организацию более эффективной, тогда как **75 %** считают более эффективной организацию, ориентированную прежде всего на людей.

Правила и отношения

Для китайской модели управления характерен баланс между формальными правилами и системой личных отношений.

Лишь **47 %** китайских респондентов считают универсальные правила предпочтительнее специальных правил, учитывающих особенности конкретной социальной группы.

На практике устойчивость договоренностей во многом определяется уровнем доверия между партнерами.

Ответственность

Китайская модель управления в большей степени ориентирована на коллективную ответственность.

По данным исследования, только **37 %** китайских респондентов поддерживают индивидуальную ответственность как предпочтительную модель.

При возникновении проблем основное внимание уделяется восстановлению эффективности всей системы, а не поиску конкретного виновного.

Отношение к доверию

Для китайских компаний доверие является одним из ключевых факторов эффективности совместной работы.

По данным исследования, **57 %** китайских респондентов относят доверие к числу наиболее значимых характеристик эффективной организации.

Долгосрочные отношения, репутация и последовательное выполнение обязательств рассматриваются как важнейшие условия успешного сотрудничества.

Эмоциональная сдержанность

Для китайской деловой культуры характерна эмоциональная сдержанность.

Открытое проявление эмоций и публичная конфронтация, как правило, не приветствуются, поскольку могут нарушать гармонию отношений и затруднять дальнейшее сотрудничество.

Отношение к статусу

Уважение к статусу остается важной особенностью китайской модели управления.

При этом авторитет руководителя определяется не только должностью, но и личной репутацией, профессиональными качествами и способностью обеспечивать долгосрочное развитие организации.

Отношение к изменениям

Китайские компании характеризуются высокой адаптивностью.

При сохранении стратегического направления развития они готовы достаточно быстро изменять способы достижения поставленных целей.

Низкий уровень избегания неопределенности позволяет воспринимать изменения как естественную часть развития организации.

Контроль внешней среды

В отличие от российской модели, китайская управленческая культура чаще ориентирована не на усиление контроля над внешней средой, а на своевременную адаптацию к происходящим изменениям.

Неформальные институты

Исследования показывают, что в Китае неформальные институты, включая систему ****guanxi****, преимущественно дополняют формальные механизмы управления.

Они способствуют:

* формированию доверия;

- * снижению неопределенности;
- * развитию долгосрочного сотрудничества;
- * привлечению инвестиций;
- * повышению устойчивости бизнеса.

5. Значение темы преемственности

В настоящее время и Россия, и Китай одновременно проходят этап смены поколений собственников бизнеса.

Для семейных компаний обеих стран особое значение приобретают:

- * передача бизнеса;
- * передача управленческих практик;
- * сохранение корпоративной культуры;
- * подготовка нового поколения руководителей;
- * сохранение доверия партнеров.

Именно поэтому тема преемственности рассматривается как одно из перспективных направлений российско-китайского сотрудничества.

Библиография

1. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов, 3-е издание: Издательство Юрайт, 2026
2. Прохоров А.П. Русская модель управления, 7-е изд., - М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2024.
3. Зуенко И.Ю. Полдень, XXI век, Китай в эпоху Си Цзиньпина, Издательство АСТ, Москва, 2024
4. Материалы Стратегического круга в Университете Мышления Аркадия Цукера 29 июня 2026
5. Данные исследований Hofstede <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>