

Вестник МИРБИС. 2024. № 1 (37): С. 33–37.

Vestnik MIRBIS. 2024; 1 (37): 33–37.

Научная статья

УДК 339.92

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.3

### Особенности корпоративного управления в Китае

**Ирина Александровна Галушко** — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт)—  
Институт МИРБИС, Москва, Россия. [scincerus@mail.ru](mailto:scincerus@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0008-3460-5549>

**Аннотация.** Корпоративное управление в Китае представляет собой уникальную систему, в которой государство, традиционные ценности и современные корпоративные практики переплетаются в сложной симбиозе. Данная статья предлагает обзор ключевых особенностей корпоративного управления в Китае, раскрывая его специфику и особенности. Одной из основных особенностей китайского корпоративного управления является государственное вмешательство в бизнес. Китайское коммунистическое правительство играет значительную роль в экономике и корпоративном секторе, контролируя и поддерживая ключевые отрасли и компании. Статья также обращает внимание на важность наличия китайских бизнес-партнеров, а также уважение иерархии и структуры предприятия. В то время как китайское корпоративное управление имеет свои уникальные особенности, понимание и учет этих аспектов может стать ключевым фактором успеха для иностранных компаний, желающих занять свою нишу на китайском рынке. Публикация основана на личных наблюдениях автора и богатом практическом опыте, полученном в иностранных компаниях. Данная статья является продолжением цикла публикаций автора об экономических взаимоотношениях между компаниями Китая и Российской Федерации, подготовлена в рамках работы над отчетом о научно-исследовательской работе в Институте МИРБИС.

**Ключевые слова:** Китай, корпоративное управление, государственное вмешательство, иерархия, коллективные решения, бизнес-партнеры, прозрачность, цели, китайская экономика.

**Благодарности.** Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Сергея Николаевича Сутина (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Галушко И. А. Особенности корпоративного управления в Китае. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.3 // Вестник МИРБИС. 2024; 1: 33–37.

JEL: G34, M21, N15

Original article

### Features of corporate management in China

**Irina A. Galushko** — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. [scincerus@mail.ru](mailto:scincerus@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0008-3460-5549>

**Abstract.** Corporate management in China is a unique system in which the state, traditional values and modern corporate practices are interweaved in a complex symbiosis. This article offers an overview of the main types of economic management in China, revealing its specifics and features. One of the main features of Chinese corporate governance is government interference in business. The Chinese Communist government plays a significant role in the economy and corporate sector, controlling and supporting key industries and companies. The article also draws attention to the importance of having Chinese business partners, as well as respect for the hierarchy and structure of the enterprise. While Chinese corporate governance has its own unique characteristics, understanding and taking these aspects into account can be a key success factor for foreign companies wishing to occupy their niche in the Chinese market. The publication is based on the author's personal observations and rich practical experience gained in foreign companies. This article is a continuation of the author's series of publications on the economic relations between companies in China and the Russian Federation, prepared as part of the work on the report on research work at the Moscow International Higher Business School MIRBIS.

**Key words:** China, corporate management, government intervention, hierarchy, collective decisions, business partners, transparency, goals, Chinese economy.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Sergey N. Suetin (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Galushko I. A. Features of corporate management in China. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.1.3. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 1: 33–37 (in Russ.).

JEL: G34, M21, N15

## Введение

Корпоративное управление в Китае имеет свои особенности, которые определяются историческими, культурными и экономическими аспектами страны. Китайский опыт в области корпоративного управления является уникальным и представляет интерес для исследователей и практиков по всему миру.

## Результаты исследования

Одной из особенностей корпоративного управления в Китае является баланс между государственным и частным капиталом. В стране существует большое количество государственных предприятий, которые являются основными игроками на рынке. Это затрудняет развитие конкуренции и может создавать неравные условия для частных компаний. Однако, китайские власти последние годы активно проводят реформы в этой области, стремясь улучшить инвестиционный климат в стране.

Еще одной особенностью корпоративного управления в Китае является значительное влияние культуры на бизнес-практики. Китайская культура имеет длительную историю и традиции, которые, несомненно, сказываются на поведении и подходах к управлению компаниями. Например, концепция гармонии и уважения к старшим поколениям играет важную роль в деловой среде. Это может отразиться на принятии решений, коллективном подходе к управлению и взаимоотношениях между сотрудниками.

Также следует отметить особенности в сфере правового регулирования корпоративного управления в Китае. Китайская система права отличается от западной и включает в себя множество особенностей, которые необходимо учитывать при ведении бизнеса в стране. Например, законы о защите интеллектуальной собственности, трудовое законодательство, антимонопольное регулирование имеют свои особенности, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятий [Лукашин 2022].

Также стоит отметить важную роль, которую играют отношения с государственными органами

в корпоративном управлении в Китае. Предприятия часто имеют дело с различными уровнями государственной власти, от местных органов до центрального правительства. Это может оказывать влияние на принятие решений, развитие бизнеса и взаимоотношения с инвесторами<sup>2</sup>.

Приведем некоторые примеры и особенности корпоративного управления в Китае.

Комитет по корпоративному управлению. В Китае существует обязательное требование о создании комитета по корпоративному управлению в крупных компаниях. Компании также обязаны публично раскрывать информацию о своей деятельности, включая информацию о своих директорах, операционной деятельности и стратегических планах [Ажаханова 2013].

Независимость директоров. Корпоративное управление в Китае включает в себя назначение независимых директоров, которые могут оценивать деятельность компании с точки зрения акционеров и защищать их интересы. Независимые директора назначаются с целью предотвратить конфликты интересов, которые могут возникнуть между управляющими органами и акционерами [Капитонов 2013].

Вовлечение акционеров. Китайские компании обязаны вступать в диалог с акционерами и принимать во внимание их мнение при принятии стратегических решений [Черных 2021]. Это способствует улучшению уровня доверия и отношений между компаниями и их акционерами, а также повышает прозрачность деятельности компаний перед своими владельцами<sup>3</sup>.

Контроль за исполнением. В Китае существует практика установления механизмов контроля за исполнением утвержденных стратегических планов и решений [Кудряшов 2018]. Это позволяет управляющим органам компаний оперативно реагировать на изменения внешней среды и корректировать деятельность компании.

Участие менеджмента. Корпоративное управ-

2 См. Купцов М. М. Стратегический менеджмент. Москва : Инфра-М, 2013. 184 с. ISSN: 978-5-369-00634-4.

3 См. Гришин В. В., Гришина В. Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы : практическое пособие. Москва : Дашков и Ко, 2020. 208 с. ISBN: 978-5-394-01431-4.

ление включает в себя участие менеджмента компаний в разработке стратегических планов и принятии решений, что способствует повышению качества принимаемых решений и уровня ответственности руководителей компаний<sup>4</sup>.

**Обучение и развитие сотрудников.** Китайские компании также активно развивают своих сотрудников и уделяют внимание повышению уровня профессионализма и компетентности персонала. Это позволяет создать благоприятные условия для развития бизнеса и обеспечить качественное исполнение поставленных задач.

**Соблюдение законодательства.** Китайские компании строго соблюдают действующее законодательство, а также руководствуются международными стандартами корпоративного управления. Это позволяет уменьшить возможность возникновения конфликтов с государственными органами и повышает уровень доверия со стороны акционеров и инвесторов.

**Развитие инноваций.** Китайские компании стремятся к развитию инноваций, исследованию и внедрению новых технологий в свою деятельность. Это способствует увеличению конкурентоспособности компаний и их успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Стимулирование развития бизнеса.** Китайские компании активно используют различные механизмы стимулирования развития бизнеса, такие как акционерные программы, бонусы и премии для сотрудников, что способствует повышению мотивации персонала и повышению эффективности работы компании.

Эти примеры показывают, что корпоративное управление в Китае ориентировано на достижение высоких стандартов прозрачности, открытости и ответственности перед акционерами, сотрудниками и обществом в целом. Это способствует стабильной и успешной деятельности компаний и их долгосрочному развитию.

Один из наиболее важных аспектов управления китайскими корпорациями — это их связь с государством. В Китае государство играет очень важную роль в экономике, и это отражается и на корпоративном управлении. В отличие от западных стран, где корпорации действуют в условиях свободного рынка, в Китае бизнес имеет тесные связи с правительством. Государство часто вме-

шивается в дела компаний, устанавливая цели и задачи, а также контролируя ключевые решения, такие как финансовая стратегия, инвестиции и маркетинговая политика<sup>5</sup>.

Еще одной особенностью корпоративного управления в Китае является важность отношений и семейных связей в бизнесе. Китайская культура уделяет большое внимание семейным ценностям и связям, и это отражается и в корпоративной среде. Многие китайские корпорации контролируются семьями или группами, имеющими тесные родственные или дружеские связи. Это часто влияет на принятие решений и формирование стратегии развития компаний [Астафьева 2013].

Также следует отметить, что в Китае часто используется традиционный подход к управлению [Черных 2023]. Это означает, что руководители компаний могут принимать решения на основе своего опыта и интуиции, а не строгого анализа данных или консультаций с экспертами. В то же время, все большее число китайских компаний начинают применять современные методы управления, такие как стратегическое планирование, управление рисками и улучшение процессов бизнеса [Лутфуллин 2018].

Кроме того, китайские компании часто имеют необычные структуры владения и контроля. Например, многие из них используют систему двойных долей, когда доля голосующих акций у руководителя компании может превышать долю его владения. Также не редко встречаются случаи, когда управление компанией осуществляется несколькими владельцами, что может привести к конфликтам интересов и затруднить корпоративное управление.

Стоит отметить, что корпоративное управление в Китае часто сталкивается с проблемой недостаточной прозрачности и отчетности. В связи с этим, инвесторы и заинтересованные стороны не всегда могут получить достоверную информацию о финансовом состоянии компании или ее стратегии [Ершов 2015]. Это увеличивает риски для инвесторов и может привести к неэффективному управлению. Сравнивая корпоративное управление в Китае с этой же областью в других странах, можно выделить несколько существенных различий. Во-первых, в развитых странах су-

4 См. Гапоненко А. Л., Панкрусин А. П. Стратегическое управление. Москва : Омега-Л, 2015. 464 с. ISBN: 5-98119-272-0.

5 См. Веснин В. Р. Стратегическое управление. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 192 с. ISBN: 978-5-392-16446-2.

ществует более строгий контроль со стороны регуляторных органов, что обеспечивает большую прозрачность и отчетность компаний.

Во-вторых, в западных компаниях владельцы чаще всего разделены от управленческой деятельности, что способствует профессионализации управления и повышению ответственности перед акционерами и другими заинтересованными сторонами.

В-третьих, в развитых странах более широко распространены современные методы управления, такие как стратегическое планирование, управление рисками и качеством, что способствует повышению эффективности бизнеса и улучшению его результатов.

### **Заключение (Выводы)**

Таким образом, можно прийти к выводу, что корпоративное управление в Китае имеет свои особенности, которые различают его от практик других стран. Связь с государством, важность отношений и семейных связей, традиционный подход к управлению, необычные структуры владения и контроля, а также проблемы с прозрачностью и отчетностью — все эти факторы делают корпоративное управление в Китае уникальным и требующим особого внимания.

В то же время, можно заметить, что современные тенденции, такие как усиление роли регуляторных органов, увеличение прозрачности и ответственности, а также распространение современных методов управления, начинают оказывать влияние на практики управления в китайских компаниях, улучшая их результаты и устойчивость.

Несмотря на сложности и особенности, существующие в корпоративном управлении в Китае, многие компании успешно функционируют в этой стране и достигают впечатляющих результатов. Китайский рынок представляет огромный потенциал для развития бизнеса, и правильное понимание особенностей корпоративного управления может стать ключом к успеху для иностранных инвесторов и предпринимателей.

Таким образом, корпоративное управление в Китае имеет свои уникальные особенности, которые отражают исторические, культурные и экономические особенности страны. Понимание этих особенностей является важным элементом успешного ведения бизнеса в Китае и может стать ключом к достижению поставленных целей.

### **Список источников**

1. Ажаханова 2013 — *Ажаханова Д. С.* Современные подходы к стратегическому управлению // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.* 2013. №19. С. 16–18. Текст : электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-strategicheskomu-upravleniyu> (дата обращения: 13.11.2023).
2. Астафьева 2013 — *Астафьева Л. И.* Управление программами стратегических изменений как инновация управления. EDN: RUSGNZ // *Менеджмент в России и за рубежом.* 2013; 5:59–62. ISSN: 1028-5857.
3. Ершов 2015 — *Ершов Д. М.* Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений / Д. М. Ершов, А. А. Кобылко. EDN: TNIUIL // *Экономика и математические методы = Economics and Mathematical Methods.* 2015; 51(1):97–108.
4. Капитонов 2013 — *Капитонов С. В.* Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями). EDN: QCLDVB // *Основы экономики, управления и права = Economy, Governance and Law Basis.* 2013; (2):64–66. ISSN: 2305-8641; eISSN: 2949-0669.
5. Кудряшов 2018 — *Кудряшов В. С.* Основы формирования и развития корпоративной культуры в организации. DOI: 10.32415/jscientia.2018.08.01. EDN: VMJRVO // *Juvenis scientia.* 2018; 8:4-8. ISSN: 2414-3782. eISSN: 2414-3790.
6. Лукашин 2022 — *Лукашин Ю. П.* Китай в мировой торговле / Ю. П. Лукашин, Л. И. Рахлина. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.1. EDN: DXDVJL // *Вестник МИРБИС.* 2022. № 3 (31). С. 6-22. eISSN: 2411-5703.
7. Лутфуллин 2018 — *Лутфуллин Т. Р.* Теоретические основы формирования и реализации конкурентной стратегии организации / Т. Р. Лутфуллин, И. Т. Габдрахманов. EDN: SISMXF // *Форум молодых ученых.* 2018; 6-2:522–526. eISSN: 2500-4050.
8. Черных 2021 — *Черных Е. О.* Особенности и перспективы научно-технического сотрудничества России и Китая в цифровой экономике. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.3. EDN: PKYBMZ // *Вестник МИРБИС.* 2021. № 4 (28). С. 24-37. eISSN: 2411-5703.
9. Черных 2023 — *Черных Е. О.* Международный академический обмен: опыт работы России и Китая. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.25. EDN: PRFUNF // *Вестник МИРБИС.* 2023. № 1 (33). С. 228-237. eISSN: 2411-5703.

## References

1. Azhakhanova D. S. Sovremennyye podkhody k strategicheskomu upravleniyu [Modern approaches to strategic management]. *Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyy vzglyad* [Modern trends in economics and management: a new view]. 2013. No. 19. pp. 16–18. Text : electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-strategicheskomu-upravleniyu> (date of access: 03/13/2024).
2. Astafieva L. I. Upravleniye programmami strategicheskikh izmeneniy kak innovatsiya upravleniya [Management of strategic change programs as a management innovation]. EDN: RUSGNZ. *Management in Russia and abroad*. 2013; 5:59–62. ISSN: 1028-5857.
3. Ershov D. M. Vybora kompleksnoy strategii predpriyatiya s uchetom sochetayemosti strategicheskikh resheniy [Selection of a comprehensive enterprise strategy taking into account the compatibility of strategic decisions]. By D. M. Ershov, A. A. Kobylko. EDN: TNUILL. *Economics and Mathematical Methods*. 2015; 51(1):97–108.
4. Kapitonov S. V. Predposylki vozniknoveniya strategii upravleniya organizatsiyami (predpriyatiyami) [Prerequisites for the emergence of management strategies for organizations (enterprises)]. EDN: QCLDVB. *Economy, Governance and Law Basis*. 2013; (2):64–66. ISSN: 2305-8641; eISSN: 2949-0669.
5. Kudryashov V. S. Osnovy formirovaniya i razvitiya korporativnoy kul'tury v organizatsii [Fundamentals of the formation and development of corporate culture in an organization]. DOI: 10.32415/jscientia.2018.08.01. EDN: VMJRVO. *Juvenis scientia*. 2018; 8:4-8. ISSN: 2414-3782. eISSN: 2414-3790.
6. Lukashin Yu. P. Kitay v mirovoy trgovle [China in world trade]. By Yu. P. Lukashin, L. I. Rakhlina. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.1. EDN: DXDVJL. *Vestnik MIRBIS*. 2022. No. 3 (31). pp. 6-22. eISSN: 2411-5703.
7. Lutfullin T. R. Teoreticheskiye osnovy formirovaniya i realizatsii konkurentnoy strategii organizatsii [Theoretical foundations of the formation and implementation of the competitive strategy of an organization]. By T. R. Lutfullin, I. T. Gabdrakhmanov. EDN: SISMXF. *Forum molodykh uchenykh*. 2018; 6-2:522–526. eISSN: 2500-4050.
8. Chernykh E. O. Osobennosti i perspektivy nauchno-tekhnicheskogo sotrudnichestva Rossii i Kitaya v tsifrovoy ekonomike [Features and prospects of scientific and technical cooperation between Russia and China in the digital economy]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.4.3. EDN: PKYBMZ. *Vestnik MIRBIS*. 2021. No. 4 (28). pp. 24-37. eISSN: 2411-5703.
9. Chernykh E. O. Mezhdunarodnyy akademicheskyy obmen: opyt raboty Rossii i Kitaya [International academic exchange: experience of Russia and China]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.25. EDN: PRFUNF. *Vestnik MIRBIS*. 2023. No. 1 (33). pp. 228-237. eISSN: 2411-5703. (in Russ.).

Информация об авторе:

**Галушко Ирина Александровна** — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия. SPIN-код: 4284-7077.

Information about the author:

**Galushko Irina A.** — master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia. SPIN-code: 4284-7077.

Статья поступила в редакцию 07.12.2023; одобрена после рецензирования 15.01.2023; принята к публикации 01.03.2024.

The article was submitted 12/07/2023; approved after reviewing 01/15/2023; accepted for publication 03/01/2024.