

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

DOI: 10.15838/ptd.2025.6.140.2

УДК 35(510) | ББК 66.3(5Кит)

© Балацкий Е.В.

ИНСТИТУТЫ САМООРГАНИЗАЦИИ ЭЛИТ В КИТАЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ



ЕВГЕНИЙ ВСЕВОЛОДОВИЧ БАЛАЦКИЙ

Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова РАН

e-mail: EVBalatsky@imemo.ru

ORCID: 0000-0002-3371-2229; ResearcherID: D-8752-2018

В статье сделана попытка систематизировать важнейшие институциональные преимущества китайской модели управления, которая существенно отличается от западной и российской моделей. Рассмотрены шесть основополагающих элементов модели самоорганизации китайских элит: поддержание монополии Коммунистической партии Китая в системе власти; способность самоорганизации Коммунистической партии (масштабность, иерархичность, последовательность карьерного роста, меритократия, тотальное отсутствие иммунитета от уголовного преследования, наличие смертной казни); система сдержек и противовесов власти, состоящая из формальных (практика подачи жалоб на представителей власти и др.) и неформальных (ментальная и кадровая традиции по учету фактора истории) институтов; отказ от экспортирования своей модели и реализация доктрины мягкой гегемонии; глобальная координация всех звеньев народного хозяйства посредством современного Госплана КНР (Государственного комитета по развитию и реформам); следование трем базовым принципам (здоровый смысл, естественность и управленческая паранойя), которые подчинены эффекту вложенности. Показано, что перечисленные элементы обеспечивают множество преимуществ китайских элит: наличие иммунитета против деградации и вырождения, историческую преемственность стратегических решений и формирование государственного инстинкта, ослабление внешнеполитической агрессивности в период смены старого миропорядка, своевременное балансирование всех сторон жизни китайского общества, достижение перманентной управленческой ответ-

Для цитирования: Балацкий Е.В. (2025). Институты самоорганизации элит в китайской модели управления // Проблемы развития территории. Т. 29. № 6. С. 10–29. DOI: 10.15838/ptd.2025.6.140.2

For citation: Balatsky E.V. (2025). Institutions of elite self-organization in the Chinese management model. *Problems of Territory's Development*, 29(6), 10–29. DOI: 10.15838/ptd.2025.6.140.2

ственности. Рассматривается возможность заимствования Россией институтов китайской системы управления; отмечается наличие предпосылок для подобного заимствования в части создания правящей партии, системы оперативных жалоб и института самоочищения элит.

Модель управления, институты самоорганизации, элиты, однопартийная система власти, Китай, Россия, Запад.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена в рамках проекта Министерства науки и высшего образования РФ на 2025 год «Глобальные и региональные центры силы в формирующемся мироустройстве» (№ 075-15-2024-551).

Введение

В 2025 году в России вышла эпохальная книга Дэвида Д. Ли в русском переводе (Ли, 2025). Ее автор – известный китайский экономист с солидным послужным списком заслуг по международным стандартам. Рассматриваемая книга уже привлекла внимание научной общественности, которая не замедлила высказать свое мнение. Однако отклики сильно разнятся. Так, наряду с кратким рефератом книги, выполненным Дерекком Сайверсом¹, имеется крайне критический отзыв Ноя Смита², где последовательно доказывается, что книга Ли отнюдь не успокоит, а еще больше испугает американского читателя. Например, Смит вполне резонно противопоставляет отношения Коммунистической партии Китая (КПК) с китайским народом на основе модели «родитель/ребенок» сложившейся американской традиции, в которой многие американцы испытывают глубокое отвращение к подобной идее. Следовательно, книга Ли, скорее всего, приведет к прямо противоположному результату.

Нельзя пройти мимо и состоявшегося взвешенного диалога между Дэвидом Д. Ли и ведущим интеллектуалом современности Джеффри Саксом³, в котором многие положения книги дополнительно уточняются.

В русскоязычном информационном пространстве обращает на себя внимание видеопрезентация означенной книги директором ВЦИОМ В. Федоровым⁴. Тем не менее обстоятельный академический анализ монографии Ли до сих пор отсутствует, что и является основанием для заполнения возникшего пробела. Что касается обоснованности и востребованности обсуждения идей Ли, то они связаны с пониманием тех глубинных основ самоорганизации китайских элит, которые определяют их успех в последние несколько десятилетий. Это имеет огромное значение для реструктуризации старого мирового порядка в пользу «молодых» государств, продемонстрировавших эффективность своих систем управления и превратившихся в новые центры силы. В данном случае Китай является лишь одним из примеров альтернативных институциональных систем стран – региональных лидеров.

В связи с этим цель работы заключается в систематизации основных элементов китайской модели управления, понимании их преимуществ и возможности заимствования. Новизна авторского подхода состоит во встраивании эмпирических сведений работы Ли в широкий контекст социальных, философских и кибернетических знаний.

¹ См.: Sivers D. (2025). China's World View – by David Daokui Li. 10.03.2024. URL: <https://sive.rs/book/ChinaWorldView>

² См.: Smith N. (2024). Chinasplaining will backfire. 06.03.2024. URL: <https://www.noahpinion.blog/p/chinasplaining-will-backfire>

³ Conversation with David Daokui Li, China's World View. SDG Academy. 18.01.2024. URL: <https://sdgacademylibrary.mediaspace.kaltura.com/>

⁴ См.: <https://rutube.ru/video/362e2b37b8625fd53362486c3036f666/>

Метод исследования подразумевает соотношение конкретных институциональных механизмов китайской системы управления с общезначимыми паттернами смежных наук.

Академическая дипломатия по-китайски

Зададимся вполне резонным вопросом: что сделал Даокуй Ли важного в своей книге, чтобы ее стоило детально препарировать?

Ответ распадается на три самостоятельных пункта.

1. Автор «раскрывает душу» Китая и за счет этого пытается сделать Поднебесную *более понятной* для Запада и, следовательно, *менее опасной*. Разумеется, эта задача является во многом утопичной, ибо никакое знание о геополитическом противнике не устраняет самого геополитического противостояния, которое развернулось между США и КНР. В этом смысле США и Запад не откажутся от своей гегемонии, но само соперничество с Китаем может стать не столь истеричным и агрессивным, а это уже большое дело в условиях крушения старого мирового порядка. Понимание ментальности противника снимает избыточные страхи и эмоции, а это при благоприятном стечении обстоятельств способствует нормализации и рационализации международных отношений.

2. Д. Ли своей книгой дал старт новому явлению, которое можно назвать *академической дипломатией*. В данном случае ученый-экономист взял на себя миссию по системному изложению китайской ментальности, мировоззрения и идеологии китайской элиты. Понимание указанных моментов служит основой любых дипломатических переговоров и поиска взаимоприемлемых решений в международных отношениях. При кажущейся простоте задачи по раскрытию китайского мировоззрения по факту она оказывается совершенно нетривиальной. Например, аналога книги Ли применительно к России до сих пор нет, хотя при нынешнем распространении русофобии было бы логично изложить позицию страны по основным вопросам. Более того, если высокопоставленный ученый Китая может

быть услышан по вопросам мировоззрения и идеологии, то в России просто не существует таких представителей науки, мнение которых было бы учтено отечественными властями и тем более внешними участниками геополитической системы. Более того, независимо от этого обстоятельства, мы не видим даже попыток академического сообщества России взять на себя инициативу по систематизации российского мировоззрения. В этом смысле Даокуй Ли демонстрирует *проактивность* китайской науки по предоставлению ценного материала для политики и дипломатии. Это поистине великий почин и в будущем он, скорее всего, получит дальнейшее развитие, в том числе в других странах.

3. Д. Ли раскрывает механизмы поддержания *высокой эффективности незападных институтов*. Это направление позволяет раз и навсегда отвергнуть мнение экономического мейнстрима о превосходстве либерально-демократических западных институтов по сравнению с административно-командными системами управления. В данном случае снимается завеса с таких парадоксов, как высокая эффективность однопартийной системы на протяжении многих десятилетий; перманентная экономическая дееспособность государственных предприятий; устойчивость высокого качества управленческой элиты страны и т. п. Наличие понимания по указанным вопросам позволяет существенно расширить поле институциональных исследований, когда рассматривается конкуренция разных типов институтов власти. Именно это направление открывает большие научные перспективы.

С учетом сказанного книга Ли заслуживает самого пристального внимания; далее мы сфокусируемся именно на глубинных факторах обеспечения эффективности государственной системы управления в Китае. Для этого последовательно рассмотрим самые важные и интересные аспекты политической власти в Поднебесной. При этом аналитические пассажи Д. Ли мы дополним собственными аргументами и интерпретациями, что позволит более выпукло увидеть китайскую систему управления.

Парадоксы однопартийной системы власти

В современной литературе уже имеются образцы удачной «расшифровки» модели успеха китайской системы управления. В частности, есть довольно детальный список политических принципов, которые обеспечивают долговременный успех экономики Китая (Попов, 2025). Впоследствии этот список был формализован до шести основополагающих элементов китайской политики (Балацкий, 2025). Однако подобная модель успеха носит нормативный характер, но отнюдь не раскрывает, за счет чего китайскому руководству удастся придерживаться указанных принципов и правильно проецировать их на текущую ситуацию. Для понимания именно этой стороны вопроса книга Д. Ли дает богатую пищу.

Исходный пункт эффективности всей системы власти Поднебесной состоит в наличии в стране Коммунистической партии Китая (КПК). Именно наличие народной партии, которая стоит на страже интересов масс, позволяет сохранять целостность нации и правильно определять вектор развития страны. Кроме того, именно КПК обеспечивает силу и стабильность самой китайской государственности. Однако здесь возникает несколько острых и взаимосвязанных вопросов. Вопрос первый: каким образом при наличии партийной гегемонии, которая стартовала в 1949 году при основании КНР, КПК удалось на протяжении более 75 лет не вырождаться и не деградировать? Вопрос второй: почему Коммунистическая партия Советского Союза (КПСС) за такой же временной период полностью разложилась изнутри и самоликвидировалась?

Попытаемся пошагово ответить на эти вопросы, опираясь на работу Ли.

Начнем с того обстоятельства, что однопартийная система имеет огромное преимущество перед многопартийными системами – она не несет издержек из-за отсутствия необходимости бороться за власть. Тем самым все внимание партийного руководства может быть сосредоточено на генеральной задаче по управлению страной (табл. 1). Это, помимо всего прочего, позволяет КПК опираться на сколь угодно большой горизонт планирования и осуществлять масштабные стратегические проекты, которые демократическим системам правления просто-напросто недоступны. Например, в США республиканская и демократическая партии тратят огромные финансовые и человеческие ресурсы на предвыборную гонку, а после этого многие решения и проекты ограничены четырьмя годами президентского срока; в идеале этот период возрастет до 8 лет в случае повторного избрания кандидата. Для сравнения: на строительство авианосца в России требуется 8 лет, а с учетом подготовки всей документации – 10 лет⁵; плановая продолжительность постройки авианосца в США – 9 лет плюс время на подготовку к строительству⁶. Следовательно, выборные системы не способствуют принятию взвешенных решений даже по проблемам создания сложного военного вооружения. Таким образом, с точки зрения стратегичности решений и последовательности их реализации однопартийная система имеет явные преимущества перед демократическими формами власти. И это помимо экономии на транзакционных издержках в силу отсутствия процедуры выборов.

Таблица 1. Различия между одно- и многопартийными системами власти

Тип политической системы	Функции правящей политической партии	
	Борьба за власть	Государственное управление
Многопартийная	*	*
Однопартийная	–	**

Источник: составлено автором.

⁵ См.: <https://ria.ru/20210924/avianosets-1751572546.html?ysclid=mg9keq0yd0491111115>

⁶ См.: <https://telegra.ph/SSHA-zatyagivayut-programmu-stroitelstva-avianoscev-04-05?ysclid=mg9khas3r2561491130>

Любопытно, что указанное обстоятельство современная западная экономическая наука, как правило, обходит стороной и тем самым сознательно вуалирует преимущества административно-командной системы управления.

Однако приведенная табл. 1 раскрывает сугубо макроэкономические плюсы китайской системы управления, тогда как не меньшее значение имеют ее микроэкономические выгоды. Для учета последних достаточно понять те ограничения, которые накладывает КПК на своих граждан. Оказывается, таковые не столь уж значительны, как принято думать. Заниматься государственным управлением в Китае могут только партийные коммунисты, но им не возбраняется вести собственный бизнес. Беспартийные граждане также могут заниматься чем угодно, кроме занятия государственных должностей (табл. 2). Таким образом, члены КПК являются наиболее мобильными членами общества при минимальном ущемлении свобод остальных граждан.

Как видим, командная система Китая, которая так часто подвергается критике со стороны Запада, оказывается не такой уж убогой и страшной. Однако это еще не объясняет живучести и эффективности самой КПК. Для этого достаточно воспользоваться табл. 3, в которой схематично отражены принципы и логика работы КПК. В данном случае макро- и микроэкономические аспекты деятельности КПК (см. табл. 1 и табл. 2) дополняются ее внутренним устройством. Рассмотрим подробнее отдельные элементы модели КПК.

Масштабность представленности КПК во всех слоях экономики и общества проявляется в том, что ее представители есть буквально везде – в крупных и мелких компаниях, в том числе частных, на государственных предприятиях, во всех органах управления, в общественных организациях и т. п. Вездесущность агентов КПК может напугать стороннего наблюдателя, однако за ней стоит крайне простое явление, которое вслед за Д. Ли будем называть *управленческой*

Таблица 2. Различия в карьере партийных и беспартийных граждан Китая

Тип гражданина	Карьера	
	В бизнесе	В государственном управлении
Беспартийный	*	–
Член КПК	*	*

Источник: составлено автором.

Таблица 3. Логика функционирования КПК

Принцип функционирования КПК	Миссия	Результат
<i>Система диагностики</i>		
1. Масштабность	Тотальность контроля обратных связей	Своевременность и полнота идентифицируемых проблем
<i>Кадровая политика</i>		
2. Иерархичность	Организационный порядок внутри партии	Система поощрения управленческих кадров
3. Последовательность карьерного роста	Устранение квалификационных разрывов	Обеспечение достаточного управленческого опыта у высокопоставленных руководителей
4. Меритократия	Положительная селекция управленческих кадров	Наличие квалифицированных и мудрых руководителей
<i>Персональная ответственность</i>		
5. Тотальное отсутствие иммунитета от уголовного преследования	Тотальность персональной ответственности управленцев	Очищение органов власти от негодных элементов
6. Смертная казнь	Предельно жесткое наказание за серьезные нарушения	Отрицательный пример для действующих управленцев

Источник: составлено автором.

паранойей (Ли, 2025, с. 199). Под последней подразумевается почти панический страх китайских управленцев перед масштабными проблемами в обществе. Именно поэтому КПК делает все, чтобы насытить страну своими «кадровыми датчиками», своевременно сигнализирующими о возникающих проблемах для их своевременного решения. Источник управленческой паранойи кроется в самой истории Китая, которая показала правящим элитам, что игнорирование реальных проблем в обществе чревато их «созреванием» с самыми страшными последствиями. Итог прост – элиты делают все, чтобы не повторять предыдущих ошибок в этом отношении.

Иерархичность кадров КПК базируется на системе рангов, которые присуждаются по результатам работы и служат основанием для дальнейшего карьерного роста. Правительственные должности соответствуют квалификационным рангам, что вносит необходимый порядок в кадровые назначения. Следствием иерархичности кадров является *последовательность карьерного роста*, согласно которой кадровые назначения идут как по вертикали (согласно рангам), так и по горизонтали (внутри рангов); дополнительно имеются возрастные ограничения сверху – например, кандидаты старше 68 лет на должности федерального министра или губернатора провинции не рассматриваются (Ли, 2025, с. 73). Причем должностное повышение более чем на 1 ранг не допускается (Ли, 2025, с. 61); дополнительный критерий отсеечения негодных кадров – безупречная репутация (Ли, 2025, с. 73). Эта система является достаточно консервативной (например, 40-летний федеральный министр или глава страны невозможны в Китае), однако она страхует от появления недостаточно опытных и квалифицированных руководителей. Заметим сразу, что в России в отличие от Китая возможны любые назначения – независимо от возраста, опыта, квалификации и репутации кандидата; нечто похожее имеется в США и Европе. Наконец, дополнением к указанным двум принципам служит принцип *меритократии*, согласно

которому любое повышение должности и ранга следует заслужить успехами на предыдущем месте работы. И опять-таки в российской практике управления имеется множество примеров назначений на высокие должности людей, за которыми не значится никаких положительных достижений. Тем самым строгая регламентация карьеры в органах власти и КПК выступает гарантией от кадровой вакханалии и будущих управленческих ошибок.

Помимо всего вышесказанного, в Поднебесной действует *система самоконтроля* КПК, в качестве институционального элемента которой выступает Государственная надзорная комиссия (Ли, 2025, с. 214). В основе указанной системы самоконтроля лежат два взаимосвязанных принципа – *тотальное отсутствие иммунитета от уголовного преследования* и *наличие смертной казни*. Китайская система управления категорически отрицает принцип безответственности. Даокуй Ли приводит яркие примеры действия системы самоконтроля КПК: Чжоу Юнкан, руководитель полиции в 2000-х годах и инициатор эффективной антикоррупционной кампании в органах, спустя 15 лет был сам приговорен к пожизненному заключению как коррумпированный чиновник высокого ранга (Ли, 2025, с. 90); Чжен Сяоюй в 2003 году стал первым директором Национального бюро по контролю за продуктами питания и лекарствами и получил звание «образцового труженика» (аналог рыцарского звания в Великобритании), а в 2007 году по решению высшего суда Китая был казнен (Ли, 2025, с. 92); военачальник Го Босюн, занимавший в армии пост, выше которого стоял только президент страны, наладил торговлю званиями генералов и содержал множество любовниц, в результате чего в 2015 году получил пожизненный срок (Ли, 2025, с. 95). Таким образом, в Китае никакой управленец не может рассчитывать на безнаказанность своих преступлений, причем наказание может быть предельно тяжелым – смертная казнь или пожизненное заключение; иногда наказание распространяется и на жен коррупционеров.

Примечательно, что китайская система ответственности строго соответствует современной экономической теории и, в частности, экономики преступности. Например, экономический анализ делает акцент на том, что при борьбе с преступностью следует одновременно повышать тяжесть наказания и вероятность его наступления (Беккер, 2003). В этом контексте принципы 5 и 6 в табл. 3 представляют собой как раз амбивалентную систему поддержания порядка: первый снимает ограничения по тяжести наказания, а второй не позволяет нуллифицировать вероятность обнародования преступления. Следовательно, самоорганизация китайских элит осуществляется по самым передовым и строгим научным нормам. С этих позиций сам факт отмены смертной казни выглядит как откровенная деградация правовой системы Запада, давлению которого Китай пока успешно сопротивляется.

Сказанного вполне достаточно, чтобы объяснить, почему КПК не выродилась за 75 лет своего существования. Более того, прямое сравнение с СССР также легко объясняет деградацию советских элит – в стране коммунисты были фактически не подсудны, а высшие партийные руководители имели иммунитет даже от расследования со стороны КГБ. Достаточно напомнить, что пределы компетенции КГБ СССР касались не только высокопоставленных партийных и советских руководителей, но и многих государственных учреждений и общественно-политических организаций; нарушение установленных границ пресекалось и серьезно наказывалось (Житнухин, 2014, с. 151). Относительно членов Политбюро ЦК КПСС КГБ страны не имел права даже перепроверять имеющуюся у него подозрительную информацию (Житнухин, 2014, с. 150). Именно благодаря такому криминальному иммунитету А.Н. Яковлев и Э.А. Шеварднадзе избежали раскрытия их подрывной деятельности (Житнухин, 2014, с. 154). Иными словами, в СССР была предусмотрена *система исключений* из закона об уголовном преследовании; в современном Китае учли этот негативный опыт.

Следует обратить внимание на то обстоятельство, что все шесть принципов табл. 3 в Китае являются своего рода священной основой общества и КПК, тогда как Западный мир по мере развития все больше и больше от них отступал. Если воспользоваться философской терминологией В.А. Шмакова, то эти принципы можно назвать элементом *ноуменального мира*, а реальное положение дел в партийной элите – элементом *феноменального мира* (Шмаков, 2016). Закон синархии предполагает соответствие между монадами и множествами двух миров на всех иерархических уровнях. Если же в социальной системе накапливаются сильные отклонения от предустановленных ноуменов (законов), то это приводит к недопустимо большому ноуменально-феноменальному рассогласованию с последующей гибелью всей социальной системы, например к разрушению самой государственности (Балацкий, 2024). Тем самым нынешняя модель самоорганизации китайской элиты соответствует глубинным философским основам бытия, что и лежит в основе эффективности системы управления Поднебесной.

Система сдержек и противовесов власти по-китайски

Предыдущий раздел проливает свет на кадровую структуру и динамику властных элит Китая. Однако за бортом рассмотрения оказывается система формирования *управленческих решений* в стране, которые существенным образом регламентированы *фактором истории*. Данное обстоятельство позволяет уточнить нынешнюю институциональную систему Китая в части работы конкретных представителей управленческого сословия. Для этого напомним формулу Д. Норта, согласно которой институты (нормы жизни и поведения) страны распадаются на формальные (законы, постановления, предписания и т. п.) и неформальные (традиции, обычаи и т. п.):

$$\left(\underset{\text{Институты}}{\text{Система сдержек и противовесов}} \right) = \left(\underset{\text{Правовая система}}{\text{Формальные нормы}} \right) + \left(\underset{\text{Традиции}}{\text{Неформальные нормы}} \right). \quad (1)$$

Однако второе слагаемое формулы (1) для Китая может быть раскрыто следующим образом:

$$\left(\frac{\text{Неформальные нормы}}{\text{Традиции}} \right) = \left(\frac{\text{Фактор истории}}{\text{Ментальные традиции}} \right) + \left(\frac{\text{Фактор отставной элиты}}{\text{Кадровые традиции}} \right). \quad (2)$$

Правовая система сдерживания волонтаризма в действиях разных чиновников и партийных деятелей в Китае регламентируется *смешанными институтами*, т. е. смесью сугубо чисто правовых и административных элементов. Например, Даокуй Ли поясняет, что в Поднебесной, как и в других странах, суды есть и они работают, но их значение невелико; в дополнение к ним действует система жалоб в местные партийные и государственные органы, что для власти является гораздо более действенным инструментом обеспечения обратной связи. Это напоминает практику жалоб в партийные органы в СССР, однако в Китае она сохранилась и гармонично встроилась в общую правовую систему.

Интересно, что такая на первый взгляд грубая и нерациональная система имеет глубокие институциональные корни. Например, смена Римской республики Римской империей ознаменовалась ростом эффективности в управлении провинциями. Так, в республике проконсул, командированный в провинцию, фактически ни от кого не зависел: он не был обязан давать отчет в своих действиях ни провинциалам, ни центральной власти (Соболевский, 2001). В связи с этим можно напомнить, что карьера Марка Туллия Цицерона началась на завершающем этапе существования Римской республики с дела Верреса, имя которого стало синонимом бесчестного наместника (Бобровникова, 2006, с. 175); именно бесперспективность борьбы с безответственностью бывшего пропретора Сицилии миллионера Гая Верреса и стала причиной ораторского триумфа Цицерона. Во времена империи порядки изменились – у императора было право верховного наблюдателя, в том числе над правителями провинций. При возникновении конфликтов на местах про-

винциалы жаловались императорам, а те, даже будучи в целом крайне несправедливыми, сурово наказывали таких правителей. Таким образом, командная система правления уже в древности демонстрировала свои преимущества, которые в предыдущие десятилетия мейнстрим экономической науки старательно вуалировал. Для Китая имперских времен такой порядок дел был традиционным, поэтому он не вызывает отторжения у нынешнего населения. Более того, в современном Китае суды и практика подачи жалоб и прошений дополняют друг друга, делая институциональную систему более гибкой, разнообразной и эффективной.

Что касается неформальных сдержек и противовесов власти в Китае, то здесь на первом месте стоит фактор истории (первое слагаемое в правой части формулы (2)), суть которого состоит в двуедином ментальном влиянии: во-первых, китайские политические лидеры при принятии критически важных решений максимально полно учитывают *историческую ретроспективу*, во-вторых, они учитывают *историческую перспективу* и свое место в памяти потомков (Ли, 2025, с. 30). Ли очень понятно поясняет, что Джордж Буш-младший, будь он китайским лидером, не смог бы спокойно наслаждаться пенсией и отставкой: его бы бесконечно преследовали обвинения в двух катастрофических событиях – вторжении США в Ирак в 2003 году и финансовом кризисе 2008 года. Пожалуй, наиболее ярким примером того, какое значение имеет будущее место руководителя в национальной истории, служит возврат Мао Цзэдуна к власти после того, как он стал в 1953 году свидетелем очернения Н.С. Хрущевым личности И.В. Сталина, одномоментно превратившегося из героя и бога в злодея и дьявола. Ужас перед тем, что Мао ожидает подобная участь, спровоцировала его к возврату в политику и борьбе за власть, от которой он уже к тому времени отошел.

Необходимо сказать, что столь чуткое отношение к истории среди китайских лидеров имеет ярчайшие антиподы в СССР и

России. Например, М.С. Горбачев стал одним из самых презируемых в глазах народа лидеров страны за всю историю ее существования, однако этот вполне ожидаемый результат в свое время не остановил последнего руководителя СССР от деструктивных действий по развалу страны. Более того, впоследствии он не чувствовал угрызений совести и спокойно прожил долгую жизнь за пределами собственного отечества. Такой вариант для китайского лидера кажется просто невозможным. Своеобразную «конкуренцию» М.С. Горбачеву составляет первый президент РФ Б.Н. Ельцин, который в глазах народа остался эталоном бескультизма, алкоголизма и сумасбродства, однако страх перед такими ярлыками не способствовал исправлению его личности и не мешал ему планомерно разваливать новое государство.

Приведенные примеры раскрывают те моральные сдержки, которые действуют в китайских элитах и уже позабыты во многих других странах. При этом не следует думать, что учет фактора истории является чем-то совершенно уникальным, присущим только китайской нации. Например, идеологом хорошего знания греко-римской истории выступал А. Тойнби, который полагал, что это вооружает человека знанием практически всех возможных социальных архетипов и позволяет гораздо лучше ориентироваться в текущих событиях (Тойнби, 2011). Характерно, что сам Тойнби в 1915–1919 гг. работал в разведывательном департаменте Министерства иностранных дел Великобритании, что сказывалось на общем культурном уровне дипломатов и разведчиков страны. Однако сегодня, когда Британия перестала быть колониальной империей, культурный уровень ее истеблишмента катастрофически упал, судя по всему, из-за исчезновения самой потребности в глобальном осмыслении происходящих процессов.

Феномен зависимости китайских элит от истории порождается, как бы это ни было похоже на каламбур, длительностью самой истории китайской государственности. Имеющиеся эмпирические данные свидетельствуют о том, что многовековое

существование стабильного государства уже само по себе создает устойчивые и самовоспроизводящиеся государственные институты, закладывая основу так называемого *государственного инстинкта*; причем чем дольше существует стабильное государство, тем сильнее этот пресловутый инстинкт (Bockstette et al., 2022). Этим фактом во многом обусловлено виртуозное маневрирование Китая на международной арене после 1949 года, что резко контрастирует с наивными действиями поздних советских элит и нынешних российских политиков. Некоторые аналитики считают, что китайские летописи, скажем, эпохи Троецарствия (III в. н. э.), предоставляют массу сведений о том, как враждующие государства и руководители вступают в коалиции друг с другом, потом совершают предательства, в итоге побеждает самый хитрый; эти сюжеты знают все китайцы, поскольку они легли в основу до сих пор популярных романов и пьес (Понарин, 2025). Не исключено, что подобные знания делают китайских политиков более зрелыми и опытными по сравнению с многими западными коллегами.

Фактор истории закладывает уникальную ментальную традицию в китайских элитах, однако он дополняется весьма своеобразной кадровой политикой (второе слагаемое в правой части формулы (2)). Суть ее состоит в поддержании двух процессов: высшее руководство Китая регулярно консультируется с бывшими лидерами по ключевым вопросам и тем самым обеспечивает преемственность процесса принятия государственных решений (Ли, 2025, с. 71). При назначении высшего руководителя партии и страны учитывается мнение отставных руководителей, например бывших членов Постоянного комитета (Ли, 2025, с. 74). До сих пор сохраняется традиция, когда ежегодно в курортном городе Бэйдайхэ встречаются действующие и отставные руководители для обмена мнениями о предстоящих кадровых назначениях. Эту традицию трудно переоценить для стабилизации всей системы государственных решений и для избегания резких и необдуманных разворотов во внутренней и внешней политике.

Перечисленного выше достаточно для понимания того, что разнообразие и действенность системы сдержек и противовесов властных элит в Китае не ниже, а выше, чем в странах Запада. Отсюда и эффективность принимаемых решений.

Гегемония по-китайски: эволюционный аспект

Нарастающая мощь Китая поставила на повестку дня вопрос о его грядущей глобальной гегемонии. Однако Даокуй Ли отрицает подобные стремления со стороны Поднебесной. Это проявляется в двух главенствующих принципах внешней политики страны. Первый: отказ от экспортирования китайской модели. Второй: отказ от агрессивной дипломатии, т. е. дипломатия – это всего лишь продолжение внутреннего бизнеса. Рассмотрим чуть подробнее эти принципы и покажем, что истинное положение дел оказывается несколько сложнее, чем это представляет нам Даокуй Ли.

Отказ от экспорта китайской модели продуцируется прежде всего его невозможностью. Расширить за пределы Китая иероглифическую письменность и устный язык с его модуляциями практически невозможно; столь же проблематично навязать мусульманскому миру и западным странам свои религиозно-философские каноны; не менее сомнительной будет и попытка передачи коммунистических и социалистических принципов. Китайские элиты понимают, что любые попытки движения в указанных направлениях вызовут огромное сопротивление на местах и лишь увеличат страх перед Поднебесной. В связи с этим отказ от экспорта китайской модели является не добровольным отказом от глобальной гегемонии, а следствием невозможности ее реализации в традиционных формах. Судя по всему, расширение китайского влияния продолжится, в том числе за счет поиска новых форм обеспечения этого влияния.

Отказ от агрессивной дипломатии с навязыванием миру своих интересов также не связан с доброй волей Китая. Руководство КПК понимает, что огромное население

страны порождает высокую сложность удержания порядка внутри государства. В такой ситуации внешняя политика служит дополнением к внутренней, а не наоборот; любое перенапряжение сил на внешнеполитической арене чревато распадом страны. Поэтому внешние рынки используются как пространство для экспансии внутреннего производства и укрепления экономического могущества государства. Вместе с тем опыт показывает, что Китай очень последовательно и жестко отстаивает свои внешнеэкономические интересы.

Таким образом, внешнее отсутствие явных претензий на глобальное геополитическое доминирование Китая сопряжено с культурными ограничениями его цивилизации, а отнюдь не миролюбием и покладистостью его руководства. Вместе с тем стремление к доминированию Поднебесной не отсутствует, а скрыто под завесой «спокойной» внешней политики. Однако под последней есть глубокие философские основания, которые сильно отличают Китай от Запада. Для понимания указанных различий достаточно обратиться к теории естественного отбора в его двух трактовках. Первая трактовка принадлежит Ч. Дарвину: *выживает (побеждает) сильнейший*. Вторая трактовка связана с именами А. Уоллеса и Т. Мальтуса: *погибает (проигрывает) слабейший* (Липтон, Бхаэрман, 2010, с. 198). Трактовка Мальтуса – Уоллеса настраивает людей и государственные элиты на *самосовершенствование*, дабы не быть хуже других, тогда как трактовка Дарвина – на *борьбу* за свое первенство. Запад традиционно следовал парадигме Дарвина, тогда как Китай выбрал для себя парадигму Мальтуса – Уоллеса. Однако разница в двух парадигмах означает различие в тактике обеспечения привилегированного положения, а не в конечной цели.

Сказанное позволяет лучше понять внешнеполитическую позицию Китая – он не позволит себе стать слабым и будет бороться за свои привилегии в геополитической системе, однако делать он это будет не оголтело, путем перенапряжения всех сил и ресурсов, а поэтапно, постепенно и пла-

номерно. Для Поднебесной совершенно не важно, будет она официально провозглашена глобальным гегемоном или нет; главное – быть настолько сильной, чтобы гарантировать неприкосновенность своих кровных интересов извне. Учитывая, что главной угрозой ее интересов выступают США, то нужно быть не слабее их, а это и означает глобальную гегемонию. Тем самым грядущая гегемония Китая является скрытой и обернута в более разумную философию, но она никуда не исчезает. В связи с этим по аналогии с понятиями жесткой и мягкой силы, введенной в оборот Дж. Наем (Най, 2023), можно говорить о *жесткой и мягкой гегемонии*. Если США придерживались доктрины жесткой гегемонии с характерным для нее силовым диктатом, то Китай – доктрины мягкой гегемонии в форме мирного (экономического и дипломатического) давления. В этом и состоит своеобразие нарождающегося нового миропорядка с Поднебесной во главе.

Сегодня имеется множество практических проявлений «китайского подхода» во внешней политике. Например, с одной стороны, в ответ на запугивание Западом стран «глобального Юга» угрозой доминирования Китая руководство КПК провозгласило Поднебесную не внешним игроком, а неотъемлемой частью пресловутого «глобального Юга», стараясь тем самым смягчить противостояние с представителями столь крупного регионального образования (Ломанов, 2024). С другой стороны, внешнеполитическая установка КПК на единство трех идеологем – «Сообщество судьбы человечества», «грандиозные перемены в мире» и «модернизация китайского типа» – может быть реализована только на основе ведущей роли третьего элемента, когда сильный Китай объединяет судьбы других народов и направляет в правильную сторону все глобальные перемены. А потому главная задача КПК – построение сильного модернизированного государства, что и является «самой большой политикой» (Ломанов, 2024).

Виртуозно китайские идеологи развели и такие фундаментальные понятия, как

«общие ценности» и «универсальные ценности»: первые действительно существуют и включают право человека на благоустроенную жизнь, свободу, справедливость, демократию и т. п., но все эти общие ценности реализуются в разнообразных институциональных формах в зависимости от культурных традиций и предпочтений народов. Под ширмой «универсальных ценностей» Запад пытался навязать другим странам свою институциональную модель реализации «общих ценностей» под эгидой ее безальтернативности (Ломанов, 2025). Такая трактовка позволяет Китаю, с одной стороны, приобщиться к Западу в части разделения с ним общих ценностей (содержания), а с другой стороны, сохранить свою историческую и культурную самобытность (форму). Но опять-таки сделать это можно только за счет укрепления материального могущества страны, в чем ошиблись советские идеологи, которые попытались встать на путь реформ с надеждой на равные права с Западной цивилизацией без достижения Советским Союзом необходимого уровня экономической мощи.

Экономическая координация по-китайски

Гигантская экономика Поднебесной сама по себе представляет огромную проблему в плане управления. Главная сложность состоит в координации всех звеньев огромного и чрезвычайно разнородного хозяйства для придания им единого вектора движения и развития. Для этого в Китае создано специальное координирующее экономическое ведомство – Государственный комитет по развитию и реформам (ГКРР; The National Development and Reform Commission – NDRC), который входит в структуру Правительства КНР и изначально назывался Госпланом КНР. Значение ГКРР трудно переоценить, что связано прежде всего с его чрезвычайно широким функционалом. Руководитель ГКРР по своему статусу стоит выше обычных министров; в состав комитета входят разные департаменты и комплекс научно-исследовательских ор-

ганизаций (Ли, 2025, с. 107). Однако, помимо всего прочего, особенность работы ГКРР состоит в разнородности выполняемых им функций, что и позволяет выйти на новый уровень координации экономической жизни огромной страны. Рассмотрим эту особенность подробнее.

Макроэкономическая функция ГКРР состоит в постоянном мониторинге всех значимых цен, уровня инфляции и безработицы, масштабов и темпов роста всех секторов экономики, составлении отраслевых планов и т. п. В зависимости от складывающейся ситуации принимаются решения по ее регулированию, причем эти решения могут находиться в ведении разных министерств и ведомств, но их окончательное утверждение и координация осуществляются стоящим над ними ведомством – ГКРР. Таким образом, управленческие возможности экономических ведомств ограничены окончательным вердиктом со стороны ГКРР.

Функция регулирования цен затрагивает социально значимые товары и услуги. ГКРР контролирует цены на электричество, бензин, обучение и медицинские операции. Это зоны стратегической ответственности правительства. Например, цены на бензин нельзя пустить в свободное плавание, ибо в Китае самый большой внутренний рынок продаж автомобилей (годовые продажи – 27 млн против 18 млн в США, а общее число в стране – 270 млн против 260 млн в США) (Ли, 2025, с. 110). Подвергаются регулированию и цены на фондовом рынке. Например, при слишком высоких ценах на акции правительство стимулирует IPO для охлаждения рынка, а при слишком низких – временно запрещает IPO (Ли, 2025, с. 114). Имело место вмешательство ГКРР и в ценообразование на обучение по программам МВА в западных университетах на территории Китая: поступившие жалобы на чрезмерную цену в 100 тыс. долл. за 2 года обучения были услышаны правительством, в результате чего приняты корректирующие меры (Ли, 2025, с. 111). Хотя в адрес ГКРР со всех сторон идет критика из-за чрезмерного контроля цен, ведомство продолжает свою деятельность в указанном направлении.

Контроль над запуском/запретом крупных инвестиционных проектов направлен на предотвращение перегрева или чрезмерного охлаждения экономики. Так как в случае банкротства производств конечные потери ложатся на рабочих, местные власти и банки, то ГКРР запрещает новые проекты в секторах, где сложились слишком низкие цены и имеются избыточные производственные мощности. Игнорирование запретов влечет строгие наказания. Например, в 2003 году предприниматель, нарушивший запрет на строительство новых сталелитейных заводов, получил реальный тюремный срок (Ли, 2025, с. 111). ГКРР выдает и разрешение городским властям на строительство метро; такой контроль связан с опасениями, что подобные проекты могут неправомерно увеличить долговую нагрузку на региональные власти. Для предотвращения перегрева на рынке жилья ГКРР ввел оригинальное ограничение: каждой семье в Пекине разрешено приобрести только два объекта недвижимости; иностранцы могут приобретать только один объект после пяти лет проживания в городе (Ли, 2025, с. 113).

Контроль качества продукции также связан с патронажем населения со стороны китайских властей. Например, в Китае при обнаружении на рынке небезопасного продукта потребители предъявляют претензии не производителю, как на Западе, а правительству посредством системы подачи жалоб. Будучи гарантом качества продукции, правительство особенно тщательно контролирует рыночные продукты. Например, в Китае только 30% мотоциклов соответствуют экологическим стандартам, что и провоцирует усиленный контроль со стороны ГКРР (Ли, 2025, с. 113). Однако этим все не ограничивается. Например, в КНР с 1990-х годов во всех крупных городах мотоциклы либо полностью запрещены, либо жестко ограничена выдача регистрационных документов на них; въезд на большинство автомагистралей мотоциклам также запрещен. Мотивация властей такова: мотоциклы опасны для самих водителей, они мешают пешеходам и другим транспортным средствам, а также часто используются преступниками (Ли, 2025, с. 106).

Глобально деятельность ГКРР подчиняется двум неформальным положениям – *примату социальной стабильности и экономического развития* и *принципу деликатности и осмотрительности* (рис.). Первое положение является прямым следствием принципа всеобъемлющей ответственности китайского правительства, что и заставляет работников ГКРР вмешиваться в экономическую жизнь тогда, когда возникает угроза социальной стабильности или сбоев в экономическом развитии. Равнодушно взирая на разворачивающиеся проблемы – это нарушение всей китайской ментальности и смысла проактивной роли КПК. Второе положение также является следствием самой сущности деятельности ГКРР – оно должно согласовывать позиции разных ведомств, находить разумные компромиссы, взвешивать все аргументы и отклонять лоббистские атаки влиятельных групп. Чтобы не находиться в постоянном конфликте со всеми, работники ГКРР выработали в себе не просто осмотрительность, но и особую чуткость в делах и своеобразную суперделикатность. В противном случае обидам не будет конца, а деятельность ведомства потеряет свою эффективность.

Сказанное свидетельствует, насколько тонко сбалансирована система управления экономикой Поднебесной. Причем ведущая роль КПК порождает чрезвычайно высо-

кую деловую культуру и искусство общения чиновников, что почти невозможно перенять другим странам, ибо это предполагает особые национальные традиции, которые в западной ментальности недостаточно распространены. Напомним, что в России уже давно и систематически предлагается создать правительственный орган типа ГКРР (Полтерович, 2016; Полтерович, 2023а; Полтерович, 2023b), однако эта идея не получает поддержки.

Универсальные принципы китайской системы управления

Рассмотренная выше модель самоорганизации китайской власти раскрывает многие важные положения национальной системы управления Поднебесной, однако, помимо всего этого, эта модель пронизана некими универсальными принципами, которые проецируются на разные сферы жизни и помогают гармонизировать общественные отношения. Ниже мы рассмотрим три принципа с некоторыми практически приложениями.

1. *Здравый смысл.* Этот принцип кажется тривиальным, но опыт показывает, что постоянно культивировать его не столь просто. Смысл принципа состоит в том, чтобы придерживаться максимально простых решений, не обращая внимания ни на какие теоретические шаблоны и догмы.

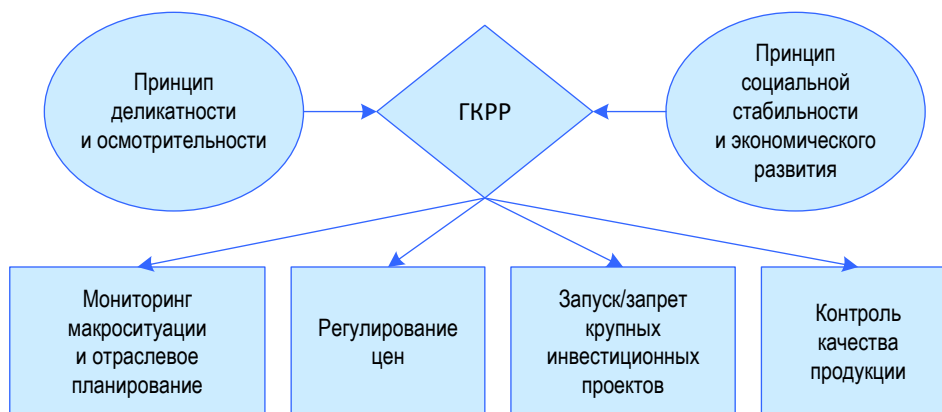


Рис. Функции Государственного комитета по развитию и реформам (ГКРР)

Одно из проявлений данного принципа заключается в миссии главного руководителя страны. Вопрос восходит к давней дискуссии о роли личности в истории (Плеханов, 2013), однако китайский истеблишмент упростил и конкретизировал эту проблему за счет тезиса о том, что каждый верховный руководитель должен изначально выполнять определенную миссию, к которой он по своим личным качествам хорошо подходит. Си Цзиньпин выбран для того, чтобы построить современный Китай с упорядоченной системой управления во главе с этичной и эффективной КПК (Ли, 2025, с. 54), а также обеспечить экономический рост без ущерба для культуры и окружающей среды (Ли, 2025, с. 88). Реализации первой задачи способствуют личные качества Си – он испытывает личную неприязнь к коррупционерам и называет их отбросами общества (Ли, 2025, с. 55). Такой настрой гарантирует, что никакие злоупотребления не будут покрываться верховным правителем страны. Для реализации второй задачи Си выступил в качестве идеолога нового курса, выдвинув яркий слоган о том, что зеленые горы и чистые реки ценнее золотых гор и серебряных рек (Ли, 2025, с. 88). Если бы Си Цзиньпин не обладал указанными личными качествами и настроением, то он не был бы выбран на столь высокий пост. Фактически это торжество здравого смысла в вопросе о роли личности в истории – никакие априорные установки относительно демократических выборов, голосований населения и т. п. не учитываются.

Примером торжества здравого смысла в управлении служит принцип монополии власти КПК на основе системы отношений между бизнесом и властью в соответствии с простым правилом: «Будь ближе к правительству, но держись подальше от политики» (Ли, 2025, с. 142). Иными словами, бизнес может прийти в политику и участвовать в политике, но сам определять политику не может. Чтобы взять под контроль процесс перехода людей из бизнеса во власть, в Китае имеется Всекитайская федерация промышленности и торговли (All-China Federation of Industry and Commerce), кото-

рая тесно взаимодействует с КПК и служит каналом по поставке людей из бизнеса во власть (Ли, 2025, с. 140). Благодаря такой системе бизнес в Китае, с одной стороны, не подвергается дискриминации, а с другой – не мешает властям в проведении общенародной политики. Опять-таки никакие либеральные установки относительно необходимости обеспечения равенства доступа к власти всех претендентов не учитываются.

2. *Естественность (соответствие природе)*. Этот принцип выполняет роль дополнительного теста на здравый смысл и предполагает следование естественной логике управляемой системы. Иногда легче воспринимать ситуацию через антипод принципу естественности, когда происходит обратная проверка – на противоестественность.

Ярким проявлением принципа естественности служит установка элит на устранение протестов населения не за счет ограничения его свобод (массовых манифестаций, демонстраций и т. п.), а за счет устранения их первопричин. Элиты небезосновательно считают, что многие протесты вызваны конкретными проблемами (загрязнение воды, потеря сбережений из-за мошеннических схем и т. п.), а потому следует решать эти первичные проблемы, а не перекладывать вину на протестующих. Это действительно вполне разумно и естественно, а потому дает положительный результат.

Другим примером принципа естественности служит периодическое использование ручного управления в различных областях экономики. Например, при перегреве фондового рынка вводятся ограничения на IPO. Это противоречит имеющейся практике рыночного регулирования, однако китайские власти полагают разумным подправить рынок вручную, если стандартный механизм ведет явно не туда, куда следует.

Еще более впечатляющим является принцип ограничения исторической ретроспективы при решении внешнеполитических вопросов. Так, китайские власти полагают, что все основные внешнеполитические споры страны были устранены к моменту основания КНР – к 1949 году. Соответственно, все территориальные пре-

тензии Китая к другим странам не принимают во внимание ситуацию до 1949 года. На первый взгляд, это вполне естественно и просто, однако есть много стран, которые не придерживаются такого подхода. Например, Армения и Азербайджан в своих претензиях на Карабах (Арцах) бесконечно уходят вглубь истории. Нечто похожее делают Израиль и Палестина, а в самое последнее время – Венесуэла и Гайана.

Наконец, ранее упоминавшаяся парадигма мягкой гегемонии в максимальной степени учитывает принцип естественного отбора, но в трактовке Уоллеса – Мальтуса, что позволяет обеспечить привилегированные позиции страны без чрезмерного перенапряжения ее сил и ресурсов. Антиподом выступают США, которые готовы рисковать самим существованием планеты ради сохранения своего лидерства. Именно США являются примером положительного теста на противоестественность проводимой политики.

3. *Управленческая паранойя.* Этот принцип уже упоминался ранее и означает для любого управленца «беспокойство по поводу спокойствия»: власть должна блюсти социальную стабильность. Любопытно, что указанное качество китайских элит является совершенно естественным и нормальным, ибо полностью соответствует всем известным сегодня системным законам. Этот тезис может показаться спорным, в связи с чем покажем его соответствие основным экономическим и кибернетическим принципам.

Первым из них является кибернетический закон У.Р. Эшби, который иногда называют законом необходимого разнообразия: сложность (разнообразие) управляющей подсистемы должна быть не меньше, чем сложность (разнообразие) управляемой подсистемы (Балацкий, 2013). Это означает, что спектр действий и подвижность властных элит должны превосходить аналогичные параметры хозяйственной системы. Несложно увидеть, что подобное требование с неизбежностью порождает управленческую паранойю.

Вторым кибернетическим принципом является закон Е.А. Седова, который еще называют законом иерархических компенсаций: в сложной иерархически организованной системе *рост разнообразия на верхнем уровне системы обеспечивается ограничением разнообразия на предыдущих уровнях*, и наоборот, рост разнообразия на нижнем уровне разрушает верхний уровень организации, т. е. система как таковая гибнет (Назаретян, 2007; Гурина, Бедаш, 2014). Отсюда вытекает, что при недостаточной активности и эффективности властной элиты она вынуждена ограничивать свободы населения, что крайне нежелательно и опасно, следовательно, лишний раз стимулирует элиты к активности.

В настоящее время все большее значение приобретает так называемый закон Ч. Гудхарта: когда достижение некоторого индикатора (показателя) превращается в цель, он утрачивает свои индикативные функции (Балацкий, 2013). Следовательно, никакие формальные показатели не могут надолго стать инструментом контроля, ибо живые участники социальной системы через некоторое время научатся их обходить и использовать в своих целях. Это означает, что никакая даже изначально очень удачная формальная система оценки результатов управляемой системы не может работать слишком долго; рано или поздно ее придется либо модернизировать, либо полностью менять. В связи с этим представители власти не имеют права расслабиться и должны постоянно держать руку на пульсе, что и означает управленческую паранойю.

Важным уточнением закона Гудхарта служит так называемая волна де Брюйна, которая представляет собой параболическую кривую на плоскости, где по оси абсцисс откладывается уровень обязательности системы управления (степень принуждения), а по оси ординат – результативность системы управления. Данная кривая покрывает четыре стадии управленческих действий: повышение прозрачности наблюдаемого процесса, обучение управляемых лиц, оценка эффективности управле-

ния, вознаграждение управляемых (бонусы/санкции); возрастающая кривая имеет перегиб на стадии оценки и становится убывающей на стадии санкций (Брюйн, 2005). Таким образом, чем больше руководство полагается на количественную систему оценки эффективности, тем сильнее стимулы для работников осуществлять противодействие. Это опять-таки приводит к тому, что руководящие элиты не имеют права расслабиться и должны постоянно перепроверять свою систему мониторинга, а затем и перестраивать систему управления, что и означает пресловутую управленческую паранойю.

Таким образом, управленческая паранойя, характерная для китайских элит, выступает не аномалией или болезненным свойством, а представляет собой абсолютно нормальное и естественное явление. Ненормальным является как раз ее отсутствие во властных кругах.

Любопытно, что перечисленные выше три управленческих принципа китайских элит демонстрируют своего рода *эффект вложенности*: принцип естественности всегда пронизан требованием здравого смысла, а управленческая паранойя строго соответствует здравому смыслу и естественности. Тем самым управленческие элиты Поднебесной в своей деятельности поднимаются естественным образом от обычного здравого смысла к перманентной управленческой ответственности.

С практической точки зрения указанные универсальные принципы являются сложными для перенимания и копирования другими странами и народами. Это вполне понятно, ибо эти принципы требуют некой уникальной культуры и ментальности нации. Немалую роль здесь играет исторически устоявшаяся в Китае система отношений между элитами и массами по принципу «родители – дети». Можно утверждать, что именно тотальный здравый смысл, естественность и управленческая паранойя выступают в качестве уникального культурного ядра Китая, которое и предопределяет его нынешние успехи.

Заключение

Рассмотрение глубинных факторов модели самоорганизации китайских элит позволило определить ее основные элементы, многие из которых предполагают пересмотр традиционных взглядов на политический процесс.

Во-первых, монопольная роль КПК в системе власти, вопреки либеральным тезисам, имеет очевидные преимущества. Это отсутствие борьбы за власть, что экономит издержки и позволяет руководству партии сосредоточиться на своей главной функции – управлении страной. Кроме того, властная монополия КПК не приводит к какой-либо дискриминации остального общества, представители которого имеют практически неограниченные возможности для построения карьеры в науке, искусстве и бизнесе. Ограничение доступа беспартийных граждан к власти компенсируется повышенной активностью членов партии, которые могут проявлять себя как во власти, так и в остальных сферах деятельности.

Во-вторых, модель самоорганизации КПК включает 6 элементов (масштабность, иерархичность, последовательность карьерного роста, меритократия, тотальное отсутствие иммунитета от уголовного преследования, наличие смертной казни), которые обладают естественным иммунитетом против деградации и вырождения. Действующая модель препятствует карьерному росту негодных кадров и одновременно позволяет своевременно выбраковывать «испортившиеся» персоналии. Такое положение дел помогает сохранять высокую эффективность государственного управления в стране.

В-третьих, модель самоорганизации КПК дополняется системой сдержек и противовесов власти, которая в Китае помимо формальных институтов (например, практики подачи жалоб на представителей власти) включает и такие неформальные институты, как ментальная и кадровая традиции по учету фактора истории. В первом случае политические лидеры при принятии критически важных решений максимально полно

учитывают как историческую ретроспективу, так и историческую перспективу (свое место в памяти потомков). Во втором случае высшие кадровые назначения осуществляются с учетом мнений бывших партийных и правительственных лидеров. Все это позволяет сформироваться в элитах исторической преемственности и государственному инстинкту, что становится козырными картами китайских управленцев при решении сложных вопросов.

В-четвертых, отказ Китая от экспортирования своей модели и следование теории естественного отбора в трактовке Мальтуса – Уоллеса, а не Дарвина, настраивают его элиты на самосовершенствование, а не на борьбу за свое первенство. По аналогии с понятиями жесткой и мягкой силы, введенными в оборот Дж. Наем, можно говорить о жесткой и мягкой гегемонии. Если США традиционно придерживаются доктрины жесткой гегемонии, то Китай – доктрины мягкой гегемонии, а это ослабляет избыточную агрессивность, характерную для эпохи смены старого миропорядка.

В-пятых, для глобальной координации всех звеньев огромного и чрезвычайно разнородного народного хозяйства в Китае действует специальное ведомство – Государственный комитет по развитию и реформам (ГКРП, The National Development and Reform Commission – NDRC), своеобразный современный Госплан КНР. Соединение функций макродиагностики и отраслевого планирования, регулирования цен, запуска/запрета крупных инвестиционных проектов и контроля качества продукции

позволяет ему обеспечивать своевременное балансирование всех сторон жизни китайского общества.

В-шестых, деятельность китайских элит пронизана тремя главенствующими принципами: здравым смыслом, естественностью (соответствием природе) и управленческой паранойей, которые в свою очередь подчинены эффекту вложенности: принцип естественности всегда пронизан требованием здравого смысла, а управленческая паранойя строго соответствует здравому смыслу и естественности. Данные качества позволяют подняться властным элитам Поднебесной от обычного здравого смысла к перманентной управленческой ответственности.

Большинство из рассмотренных институциональных элементов китайской модели управления не видны и не афишируются, однако именно они определяют успех страны на протяжении последних нескольких десятилетий. России, равно как и большинству других стран, имеет смысл самым пристальным образом присмотреться к этим элементам и начать работу по их адаптации к собственной политической и экономической системе. При этом у России уже есть определенный задел к заимствованию китайского опыта: наличие правящей партии («Единая Россия»); наличие специальных органов по рассмотрению жалоб населения; начавшееся под влиянием специальной военной операции очищение элит и т. п. В дальнейшем эту базу следует укреплять и совершенствовать, доводя ее до зрелых институциональных форм.

ЛИТЕРАТУРА

- Балацкий Е.В. (2013). Концепция сложности и экономическая теория демократии // Общество и экономика. № 5. С. 5–24.
- Балацкий Е.В. (2024). Феномен мегациклов в фантастике Роберта Хайнлайна // AlterEconomics. Т. 21. № 1. С. 141–158.
- Балацкий Е.В. (2025). Китайская модель геополитического успеха // Мир России. Т. 34. № 3. С. 167–185.
- Беккер Г.С. (2003). Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Москва: ГУ ВШЭ. 672 с.
- Бобровникова Т.А. (2006). Цицерон: Интеллигент в дни революции. Москва: Молодая гвардия. 532 с.

- Брюйн Х. (2005). Управление по результатам в государственном секторе. Москва: Институт комплексных стратегических исследований. 192 с.
- Гурина Р.В., Бедаш В.В. (2014). Законы наук социальной сферы // Евразийский Союз Ученых. Т. VIII: педагогические науки. С. 16–20.
- Житнухин А.П. (2014). Леонид Шебаршин. Судьба и трагедия последнего руководителя советской разведки. Москва: Молодая гвардия. 237 с.
- Ли Д.Д. (2025). Китайский взгляд на мир. Развенчание мифов о Китае для предотвращения глобального конфликта. Ереван: Fortis Press. 266 с.
- Липтон Б., Бхаэрман С. (2010). Спонтанная эволюция: Позитивное будущее и как туда добраться. Москва: Издательство «София». 576 с.
- Ломанов А.В. (2024). Внешнеполитическая стратегия Си Цзиньпина после XX съезда КПК // Россия и АТР. № 3. С. 11–34.
- Ломанов А.В. (2025). Общечеловеческий Китай и абстрактный Запад // Россия в глобальной политике. Т. 23. № 2 (132). С. 207–226.
- Назаретян А.П. (2007). Антропология насилия и культура самоорганизации: Очерки по эволюционно-исторической психологии. Москва: Издательство ЛКИ. 256 с.
- Най Дж. (2023). Мягкая мощь. Как я спорил с Бжезинским и Киссинджером. Москва: Родина. 256 с.
- Плеханов Г.В. (2013). К вопросу о роли личности в истории. Москва: Издательство «Лань». 26 с.
- Полтерович В.М. (2016). Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. № 5 (47). С. 34–56.
- Полтерович В.М. (2023a). Догоняющее развитие в условиях санкций: стратегия позитивного сотрудничества // Terra Economicus. Т. 21. № 3. С. 6–16.
- Полтерович В.М. (2023b). Федеральное агентство развития: оно необходимо для разработки и реализации успешных стратегий // Проблемы теории и практики управления. № 3. С. 35–41.
- Понарин Э.Д. (2025). О китайской модели экономического развития, истории государства и ценностных установках // Современная мировая экономика. Т. 3. №1 (9). С. 132–139.
- Попов В.В. (2025). Китайская модель. Почему Китай раньше отставал от Запада, а теперь его обгоняет. Москва: Fortis Press. 392 с.
- Соболевский С.И. (2001). Плутарх // Плутарх (2001). Сравнительные жизнеописания в 3-х томах. Т. 1. СПб.: Кристалл. 672 с.
- Тойнби А.Дж. (2011). Цивилизация перед судом истории. Мир и Запад. Москва: АСТ: Астрель. 318 с.
- Шмаков В. (2016). Закон синархии и учение о двойственной иерархии монад и множеств. Москва: Книжное издательство «София». 320 с.
- Bockstette V., Chanda A., Putterman L. (2022). States and Markets: The Advantage of an Early Start. *Journal of Economic Growth*, 7, 347–369.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Евгений Всеволодович Балацкий – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской академии наук (Российская Федерация, 117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 23; e-mail: EVBalatsky@imemo.ru)

E.V. Balatsky

INSTITUTIONS OF ELITE SELF-ORGANIZATION IN THE CHINESE MANAGEMENT MODEL

The article attempts to systematize the most important institutional advantages of the Chinese management model, which differs significantly from the Western and Russian models. The research considers six fundamental elements of the self-organization model of the Chinese elites: maintaining the monopoly of the Chinese Communist Party in the system of power; the ability of the Communist Party to self-organize (scale, hierarchy, sequence of career growth, meritocracy, total lack of immunity from criminal prosecution, the presence of the death penalty); the system of checks and balances of power, consisting of formal (the practice of filing complaints against representatives government, etc.) and informal (mental and personnel traditions based on the historical factor) institutions; refusal to export its model and the implementation of the doctrine of soft hegemony; global coordination of all levels of the national economy through the modern State Planning Committee of the People's Republic of China (State Committee for Development and Reform); adherence to three basic principles (common sense, naturalness and managerial paranoia), which are subordinated to the effect of nesting. The article shows that these elements provide many advantages for the Chinese elites: the presence of immunity against degradation and degeneration, the historical continuity of strategic decisions and the formation of state instinct, the weakening of foreign policy aggressiveness during the change of the old world order, the timely balancing of all aspects of Chinese society, the achievement of permanent managerial responsibility. We consider the possibility of Russia borrowing the institutions of the Chinese management system; the research notes that there are prerequisites for such borrowing in terms of creating a ruling party, a system of operational complaints and an institution of elite self-purification.

Management model, institutions of self-organization, elites, one-party system of government, China, Russia, the West.

REFERENCES

- Balatsky E.V. (2013). The concept of complexity and the economic theory of democracy. *Obshchestvo i ekonomika*, 5, 5–24 (in Russian).
- Balatsky E.V. (2024). The phenomenon of megacycles in Robert Heinlein's fiction. *AlterEconomics*, 21(1), 141–158 (in Russian).
- Balatsky E.V. (2025). The Chinese model of geopolitical success. *Mir Rossii*, 34(3), 167–185 (in Russian).
- Bekker G.S. (2003). *Chelovecheskoe povedenie: ekonomicheskii podkhod. Izbrannye trudy po ekonomicheskoi teorii* [Human Behavior: Economic Approach. Selected Works on Economic Theory]. Moscow: GU VShE.
- Bobrovnikova T.A. (2006). *Tsitseron: Intelligent v dni revolyutsii* [Cicero: An Intellectual in the Days of the Revolution]. Moscow: Molodaya gvardiya.
- Bockstette V., Chanda A., Putterman L. (2022). States and markets: The advantage of an early start. *Journal of Economic Growth*, 7, 347–369.
- Bryuin Kh. (2005). *Upravlenie po rezul'tatam v gosudarstvennom sektore* [Results Management in the Public Sector]. Moscow: Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy.
- Gurina R.V., Bedash V.V. (2014). The laws of social sciences. *Evrasiiskii Soyuz Uchenykh. T. VIII: pedagogicheskie nauki*, 16–20 (in Russian).
- Li D.D. (2025). *Kitaiskii vzglyad na mir. Razvenchanie mifov o Kitae dlya predotvrashcheniya global'nogo konflikta* [The Chinese View of the World. Debunking Myths about China to Prevent Global Conflict]. Erevan: Fortis Press.

- Lipton B., Bkhaerman S. (2010). *Spontannaya evolyutsiya: Pozitivnoe budushchee i kak tuda dobrat'sya* [Spontaneous Evolution: Positive Future and How to Get there]. Moscow: Izdatel'stvo "Sofiya".
- Lomanov A.V. (2024). Xi Jinping's foreign policy strategy after the 20th CPC National Congress. *Rossiia i ATR*, 3, 11–34 (in Russian).
- Lomanov A.V. (2025). Universal China and the Abstract West. *Rossiia v global'noi politike*=*Russian in Global Affairs*, 23, 2(132), 207–226 (in Russian).
- Nazaretyan A.P. (2007). *Antropologiya nasiliya i kul'tura samoorganizatsii: Ocherki po evolyutsionno-istoricheskoi psikhologii* [The Anthropology of Violence and the Culture of Self-Organization: Essays on Evolutionary and Historical Psychology]. Moscow: Izdatel'stvo LKI.
- Nye J. (2023). *Myagkaya moshch'. Kak ya sporil s Bzhezinskim i Kissindzherom* [Soft Power. How I Argued with Brzezinski and Kissinger]. Moscow: Rodina.
- Plekhanov G.V. (2013). *K voprosu o roli lichnosti v istorii* [On the Role of Personality in History]. Moscow: Izdatel'stvo "Lan".
- Polterovich V.M. (2016). Institutions of catching-up development (on the project of a new model of economic development in Russia). *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=*Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 5(47), 34–56 (in Russian).
- Polterovich V.M. (2023b). Federal Development Agency: It is necessary for the development and implementation of successful strategies. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 3, 35–41 (in Russian).
- Polterovich V.M. (2023a). Catching-up development under sanctions: The strategy of positive cooperation. *Terra Economicus*, 21(3), 6–16 (in Russian).
- Ponarin E.D. (2025). About the Chinese model of economic development, the history of the state and values. *Sovremennaya mirovaya ekonomika*=*Contemporary World Economy*, 3, 1(9), 132–139 (in Russian).
- Popov V.V. (2025). *Kitaiskaya model'. Pochemu Kitai ran'she otstaval ot Zapada, a teper' ego obgonyayet* [The Chinese Model. Why China Used to Lag behind the West, but Now It Is Overtaking It]. Moscow: Fortis Press.
- Shmakov V. (2016). *Zakon sinarkhii i uchenie o dvoistvennoi ierarkhii monad i mnozhestv* [The Law of Synarchy and the Doctrine of the Dual Hierarchy of Monads and Sets]. Moscow: Knizhnoe izdatel'stvo "Sofiya".
- Sobolevskii S.I. (2001). Plutarch. In: *Sravnitel'nye zhizneopisaniya v 3-kh tomakh. T. 1* [Comparative Biographies in 3 Volumes. Volume 1]. Saint Petersburg: Kristall.
- Toynbee A.J. (2011). *Tsivilizatsiya pered sudom istorii. Mir i Zapad* [Civilization on Trial. The World and the West]. Moscow: AST: Astrel'.
- Zhitnukhin A.P. (2014). *Leonid Shebarshin. Sud'ba i tragediya poslednego rukovoditelya sovetskoj razvedki* [Leonid Shebarshin. The Fate and Tragedy of the Last Head of Soviet Intelligence]. Moscow: Molodaya gvardiya.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Evgeny V. Balatsky – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Chief Researcher, Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences (23, Profsoyuznaya Street, Moscow, 117997, Russian Federation; e-mail: EVBalatsky@imemo.ru)