

## КОНФУЦИАНСКАЯ ЭТИКА В ЦИФРОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

*Грабовский А. К., Яцков А. А., студенты*

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
г. Минск, Республика Беларусь*

*Мозалевская Д.А. – канд. фил. наук, преподаватель*

В работе анализируется гуманистический потенциал конфуцианских категорий «Ли» (禮), «Жэнь» (仁) и «мяньцзы» (面子) применительно к современному корпоративному управлению. На материале кейсов китайских и японских компаний обосновывается, что конфуцианская модель, основанная на взаимных обязательствах и ритуальных практиках, представляет жизнеспособную альтернативу западной контрактной парадигме менеджмента в условиях цифровой экономики.

Современная цифровая экономика с её автоматизацией, дистанционной работой и алгоритмическим контролем существенно ослабляет социальные связи внутри коллектива, которые раньше придавали трудовой деятельности смысл и формировали чувство принадлежности к команде. Процесс труда в таких обстоятельствах часто превращается в набор механических операций, где общение сводится к коротким транзакциям: получению задачи через цифровой интерфейс, её выполнению и последующей оплате. В результате усиливается отчуждение работника от своей деятельности, снижается уровень межличностного доверия, а корпоративная среда становится психологически неустойчивой. В этом контексте конфуцианская категория «Ли» (禮), которую принято переводить как «ритуал» или «нормы поведения», предлагает практический и человечный путь для реорганизации рабочей среды. Речь идет не о формальном этикете или стремлении вернуться в прошлое, а об использовании «Ли» как живого инструмента для восстановления достоинства личности в организационных структурах. Г. Сигурдссон подчеркивает, что ритуальные практики, вдохновленные конфуцианской традицией, способны эффективно противостоять дестабилизирующим эффектам ускоренной модернизации, восстанавливая четкую структуру социальных отношений и придавая им предсказуемость [1].

Принцип «Ли» не может рассматриваться как самостоятельный набор правил, поскольку неразрывно связан с категорией «Жэнь» (仁 – гуманность или человеколюбие). Ещё Конфуций определял «Жэнь» через возвращение к «Ли»: «Преодолеть себя и вернуться к ритуалу – вот что значит быть человечным» [2]. В то же время категория «Ли» действует как своего рода «культурная грамматика»: подобно тому, как владение правилами языка позволяет нам говорить свободно и точно выражать свои мысли, усвоение норм «Ли» делает этическое поведение естественной повседневной привычкой, а не результатом внешнего давления. В такой системе руководитель, соответствующий идеалу «благородного мужа» (君子 – «Цзюнь-цзы»), управляет коллективом не за счет жесткого административного принуждения, а посредством личного примера и следования тем же моральным стандартам, которые он требует от других. Как показывают современные исследования, такой лидер формирует здоровую этическую культуру организации через повседневные ритуалы взаимодействия, где авторитет базируется на поступках и нравственной харизме [3]. Конфуцианская иерархия в организации базируется на взаимных обязательствах и ответственности. В этой архитектуре отношений руководитель берет на себя роль наставника, а сотрудник становится надежной опорой команды, что создает атмосферу взаимного доверия и предсказуемости, необходимую для стабильной работы в нестабильном цифровом мире.

Продолжая анализ структуры конфуцианского управления, необходимо рассмотреть механизм, который обеспечивает гибкость и психологическую устойчивость этой иерархической системы – категорию «мяньцзы» (面子 – лицо). В условиях современной корпоративной среды «лицо» выполняет функцию важнейшего социально-этического регулятора обратной связи. Если иерархия задает вертикаль власти, а ритуал «Ли» – правила игры, то «мяньцзы» выступает в роли своего рода «предохранителя», который не позволяет системе стать подавляющей. Правильное использование этого механизма предполагает, что управленческая критика и исправление ошибок должны осуществляться в формах, сохраняющих достоинство сотрудника. Это не означает замалчивание проблем, но требует косвенных и уважительных методов коммуникации, которые позволяют скорректировать поведение человека, не разрушая его статус в коллективе. Эмпирические исследования подтверждают практическую ценность такого подхода: было установлено, что в организациях, где менеджмент сознательно заботится о сохранении «лица» своих подчиненных, наблюдается значительно более высокий уровень обмена знаниями и творческой активности [4]. Сотрудник, уверенный в том, что случайная ошибка не приведет к публичному унижению или потере репутации, гораздо охотнее идет на оправданный риск и предлагает инновационные идеи.

Важно понимать, что конфуцианская модель принципиально иначе трактует саму природу организации. Если классические западные теории, такие как модель М. Дженсена и У. Меклинга, рассматривают фирму лишь как «сплетение контрактов» (nexus of contracts) [5] – механическую совокупность индивидов, связанных временными обязательствами, то подход, основанный на «Ли», видит в компании единый социальный организм. Эта модель опирается на традиционное представление о семье как об идеальной структуре отношений, что находит прямое воплощение в корпоративной культуре FOTILE, где принципы «большой семьи» и наставничества стоят выше формальных предписаний [6]. В такой системе связи выстраиваются вокруг долгосрочной опеки, что формирует «социальный капитал благополучия»: сотрудники воспринимают цели организации как свои личные [7]. Это делает структуру исключительно устойчивой. В то время как «транзакционные» компании в кризис прибегают к сокращениям, фирмы наподобие Pangdonglai обеспечивают выживаемость через логику взаимности (报 – «бао»), где высокие зарплаты и социальные гарантии, по имеющимся данным, выступают инвестицией в ответную сверхдисциплину и лояльность персонала, превращая этическую заботу («Жэнь») в измеримый рыночный актив [8]. Системное внедрение таких ценностей позволяет создать целостный каркас управления, успешно работающий даже в условиях глобального культурного многообразия.

Жизнеспособность ритуального управления подтверждается его успешным масштабированием в глобальном контексте, наиболее ярким примером которого является японский менеджмент. Такие специфические японские практики, как «ринги» (稟議 – коллективное принятие решений) и «немаваси» (根回し – предварительное согласование интересов), имеют под собой глубокие философские корни, напрямую связанные с конфуцианским пониманием ритуала [9]. Более того, экспериментальные данные показывают, что западные менеджеры также способны эффективно применять эти принципы при работе с коллективами, если они сочетают конфуцианскую коллективную ориентацию с открытостью к диалогу. Это подтверждает, что ритуал не является исключительной принадлежностью азиатских культур, а представляет собой универсальную технологию настройки социальных связей [10]. В итоге модель управления на основе «Ли» превращает рабочую среду из холодного механического процесса в пространство человеческого развития. Коллективные ритуалы от регламентированных совещаний до церемоний признания заслуг создают общее смысловое поле, которое помогает преодолеть экзистенциальное одиночество сотрудника в цифровом мире. Такой подход не заменяет современные методы менеджмента, но дополняет их этическим фундаментом, делая компанию более привлекательной для талантов и устойчивой к вызовам будущего.

В то же время необходимо учитывать опасность романтизации «конфуцианского менеджмента» и на возможный разрыв между философскими идеалами и реальной управленческой практикой. Поэтому представленный аргумент следует понимать, прежде всего, как нормативный: конфуцианская концепция «Ли» предлагает гуманистическую философскую рамку, которая может служить истолковником альтернативных подходов к организации труда. В условиях глобальных социальных и технологических изменений такая перспектива позволяет рассматривать организационную жизнь не только как экономический механизм, но и как пространство человеческого развития и коллективного процветания.

**Список использованных источников:**

1. Sigurdsson, G. Can Ritual Be Modern? Liquid Modernity, Social Acceleration and Li-Inspired Ritual / G. Sigurdsson // European Journal For Philosophy Of Religion. – 2021. – Vol. 13, № 2.
2. КОНФУЦИЙ. ЛУНЬ ЮЙ // ДРЕВНЕКИТАЙСКАЯ ФИЛОСОФИЯ. СОБР. ТЕКСТОВ: В 2 Т. – М., 1972–1973. – Т. 1. – 1972.
3. YUAN, L. CONFUCIAN VIRTUE ETHICS AND ETHICAL LEADERSHIP IN MODERN CHINA / L. YUAN, R. CHIA, J. GOSLING // JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. – 2023. – 182, №1. – P. 110-133.
4. THE IMPACT OF MIANZI ON KNOWLEDGE SHARING AND EMPLOYEE CREATIVITY – TAKING THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE AS MODERATOR VARIABLE. – URL: [HTTPS://WWW.SEMANTICSCHOLAR.ORG/PAPER/206FE1456683A132E95BB05DF15B159C9CC64011](https://www.semanticscholar.org/paper/206FE1456683A132E95BB05DF15B159C9CC64011) (DATE OF ACCESS: 23.03.2026).
5. Jensen, M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, № 4. – 305–360.
6. Humanistic Management with a Confucian Twist: The Case of FOTILE. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/bc22b51f66ad386213b575f2c0cc67c23d440024> (date of access: 23.03.2026).
7. Zhao, L. A Confucian approach to well-being and social capital development / L. Zhao, J. Roper // Journal of Management Development. – 2011. – Vol.30, №7/8. – P.740–752.
8. Meng, Z. Embedding Confucian Values in Human-Centered Management: Evidence from a Chinese Enterprise / Z. Meng, Q. Yang // Journal of Social Science and Humanities. – 2025. – Vol.7, №7. – P.118–125.
9. Konovalov, A.A. Philosophical and Culturological Foundations of Japanese Corporate Culture: A Conceptual Analysis of Ringi-Seido and Nemawashi Practices / A.A. Konovalov // Society: Philosophy, History, Culture. – 2025. – Vol. 12. – P. 233–238.
10. Transforming cross-cultural conflict into collaboration: the integration of western and eastern values – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/3ea8b84d25a20737068675cd7609e13318fd4d19> (date of access: 23.03.2026).