

## Современная культура управления: основные социокультурные и политические факторы влияния

**Самарин Виталий Сергеевич** — аспирант 2-го курса, научная специальность 5.6.2 «Менеджмент», Университет Правительства Москвы (107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, д. 28), eLIBRARY SPIN-код: 9911-6305, e-mail: vitsamarin@mail.ru

В статье проведен комплексный анализ факторов, влияющих на развитие культуры управляемой деятельности в России и за рубежом, — цифровизации, санкционного давления, государственных инициатив и локальных культурных особенностей. Эффективность управляемой деятельности зависит от способности организаций адаптировать глобальные практики к локальным условиям, интегрируя инновации с культурной спецификой. В качестве методологической основы использована теория культурных измерений Г. Хофстеде, позволившая провести сравнительный анализ таких параметров, как дистанция власти (PDI) и индивидуализм. В России (PDI — 93 балла) доминирует централизованное принятие решений, в Швеции (PDI — 31 балл) распространены плоские организационные структуры. Цифровая трансформация сталкивается с различными культурными барьерами. Среди политических факторов значимы государственное регулирование, санкции и экологические стандарты. Управляемая культура является результатом синтеза локальных традиций и глобальных инноваций. Для России ключевой вызов — сочетание импортозамещения с гибкостью, инвестициями в человеческий капитал и адаптацией ESG-стандартов. Организациям нужно интегрировать цифровые технологии с глобальными трендами, сохраняя культурную специфику за счет гибких HR-стратегий и инклюзивных практик.



**Ключевые слова:** управляемая культура, цифровизация, дистанция власти, государственное регулирование, санкции.

**Для цитирования:** Самарин В. С. Современная культура управления: основные социокультурные и политические факторы влияния // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 2. С. 19–23.

Article

### Modern Management Culture: Key Sociocultural and Political Influencing Factors

**Vitaliy S. Samarin** — 2<sup>nd</sup> year PhD student in Management, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University (28 Sretenskaya ulitsa, Moscow, 107045, Russia), eLIBRARY SPIN-code: 9911-6305, e-mail: vitsamarin@mail.ru

This paper presents a comprehensive analysis of factors, which have an impact over management culture in Russia and internationally, — digitalization, sanctions pressures, government initiatives, and local cultural specificities on the formation of managerial culture. The effectiveness of management activities contingent upon organizations' capacity to adapt global practices to local conditions, integrating innovation with cultural nuances. Geert Hofstede's theory of cultural dimensions serves as the methodological framework, enabling a comparative analysis of parameters such as Power Distance Index (PDI) and individualism. In Russia (PDI — 93), centralized decision-making predominates, whereas Sweden (PDI — 31) features prevalent flat organizational structures. Digital transformation encounters diverse cultural barriers. Among the significant political factors are government regulation, sanctions, and environmental standards. Management culture represents a synthesis of local traditions and global innovations. The primary challenge for Russia is to balance import substitution with flexibility, investing in human capital, and adapting ESG standards. Organizations must integrate digital technologies with global trends while preserving cultural specificity through flexible HR strategies and inclusive practices.

**Keywords:** managerial culture, digitalization, power distance, government regulation, sanctions.

**For citation:** Samarin V. S. Modern Management Culture: Key Sociocultural and Political Influencing Factors. *MMGU Herald*, 2025, no. 2, pp. 19-23. (In Russ.).

#### Введение

Управляемая культура — комплекс ценностей, норм и практик организации, от которых зависит ее эффективность. В 2025 г. ее развитие находится под влиянием внешних вызовов — geopolитической

нестабильности, цифровой трансформации, изменения социальных ожиданий.

В условиях глобализации и трансформации социально-экономических отношений общество



**Рис. 1. Сравнение Дании, Мексики, России и Швеции на основе теории Г. Хофтеде (источник: The Culture Factor Group [11])**

нуждается в пересмотре принципов управления. Культура управленческой деятельности — результат синтеза организационной культуры, профессиональных знаний, практических умений и национальных особенностей. На нее влияет множество факторов, среди которых особое место занимают социокультурные и политические. В российском обществе проблема переосмыслиния управленческих принципов особенно актуальна, так как в нем распространены традиционные управленческие системы, недостаточно адаптированные к новым реалиям [6].

### Анализ социокультурных факторов

Социокультурные факторы включают в себя в том числе ценности, нормы, традиции и обычай, существующие в обществе и оказывающие влияние на поведение людей. Кратко рассмотрим их в контексте управленческой деятельности.

1. Ценности и нормы. В разных культурах существуют различные представления о лидерстве, авторитете и подчинении. Например, в коллективистских культурах акцент делается на командную работу и сотрудничество, тогда как в индивидуалистических культурах больше ценятся личная инициатива и самостоятельность.

2. Традиции и обычаи. В некоторых культурах принято принимать решения коллективно, с участием всех заинтересованных сторон, а в других за решения отвечает исключительно руководство.

3. Образование и уровень грамотности. В обществах с высоким уровнем образования больше внимания уделяется аналитическим методам принятия решений и использованию современных технологий.

Таким образом, управленческие практики, успешные в одной стране, могут оказаться провальными в другой из-за различий в культурных традициях, законодательстве или политических приоритетах.

Одним из фундаментальных инструментов анализа культурных различий остается теория Герта Хофтеде, выделяющая шесть измерений (параметров), по которым можно описывать национальные культуры различных стран [4]. Такие параметры, как дистанция власти (PDI) и индивидуализм (коллективизм), напрямую влияют на выбираемые обществом управленческие стратегии. В странах с высоким PDI (рис. 1), таких как Россия (93 балла) или Мексика (81 балл), решения чаще принимаются централизованно, а подчиненные редко оспаривают указания руководства. Это отражается в структуре крупных корпораций, где строгая иерархия доминирует над гибкостью. Напротив, в Дании (PDI — 18 баллов) или Швеции (PDI — 31 балл) распространены плоские организационные структуры, а сотрудники активно участвуют в обсуждении стратегии.

Культурный коллективизм, характерный для Китая (рис. 2; низкий уровень индивидуализма — 43 балла), способствует развитию систем пожизненного найма и групповой ответственности. В индивидуалистических обществах, таких как США (индивидуализм — 60 баллов), акцент смещается на личные достижения и конкуренцию, что стимулирует инновации, но может создавать конфликты в командах.

Цифровая трансформация, ускорившаяся после пандемии COVID-19, также сталкивается с культурными барьерами. В Саудовской Аравии, где PDI достигает 72 баллов (рис. 3), лишь 30% компаний внедрили облачные системы управления из-за недоверия к децентрализации данных. В то же время в Швеции аналогичный показатель составляет 78%, чему способствуют низкая дистанция власти и высокий уровень цифровой грамотности. Однако даже в продвинутых экономиках внедрение искусственного интеллекта (ИИ) требует учета культурных норм. Например, в Японии роботы воспринимаются как инструменты поддержки сотрудников, а не их замена, что отражает ценности

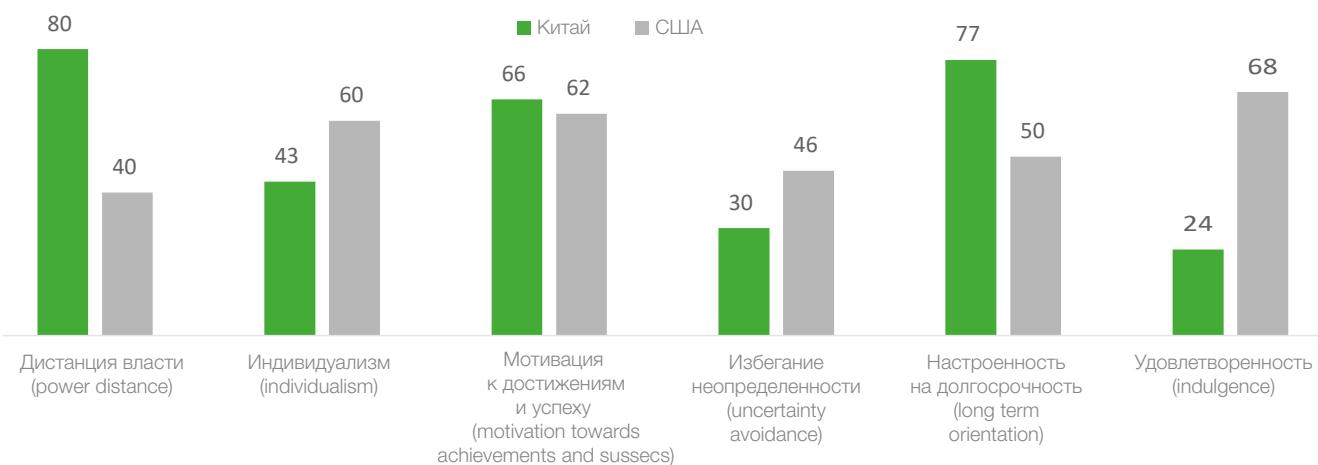


Рис. 2. Сравнение Китая и США на основе теории Г. Хоффстеде (источник: The Culture Factor Group [11])

уважения к труду и коллективной ответственности. В Германии, где индекс избегания неопределенности высок (65 баллов), компании осторожно подходят к автоматизации, предпочитая поэтапные изменения.

### Анализ политических факторов

Среди важнейших политических факторов следует выделить:

- Государственное регулирование — законодательство и государственные стандарты (например, строгие нормы охраны труда и экологической безопасности).

- Политические институты, такие как правительство, парламент и судебная система (стабильность политической системы — предсказуемость и надежность управленческих решений).

3. Политические процессы — выборы, референдумы, лоббирование (например, при изменении политического курса потребуется адаптироваться к новым условиям).

4. Государственное регулирование, санкции, налоговые реформы и экологические стандарты. В Китае политика «двойной циркуляции» направлена на снижение зависимости от импорта и стимулирование внутреннего спроса [1]. Это вынуждает компании, такие как Huawei, перестраивать цепочки поставок под контролем государства. В Европейском Союзе Общий регламент по защите данных (GDPR) с 2018 г. обязал компании внедрять прозрачные системы управления данными [8]. К 2023 г. штрафы за нарушения GDPR превысили 4 млрд евро, затронув даже американские компании-гиганты в сферах IT и электронной

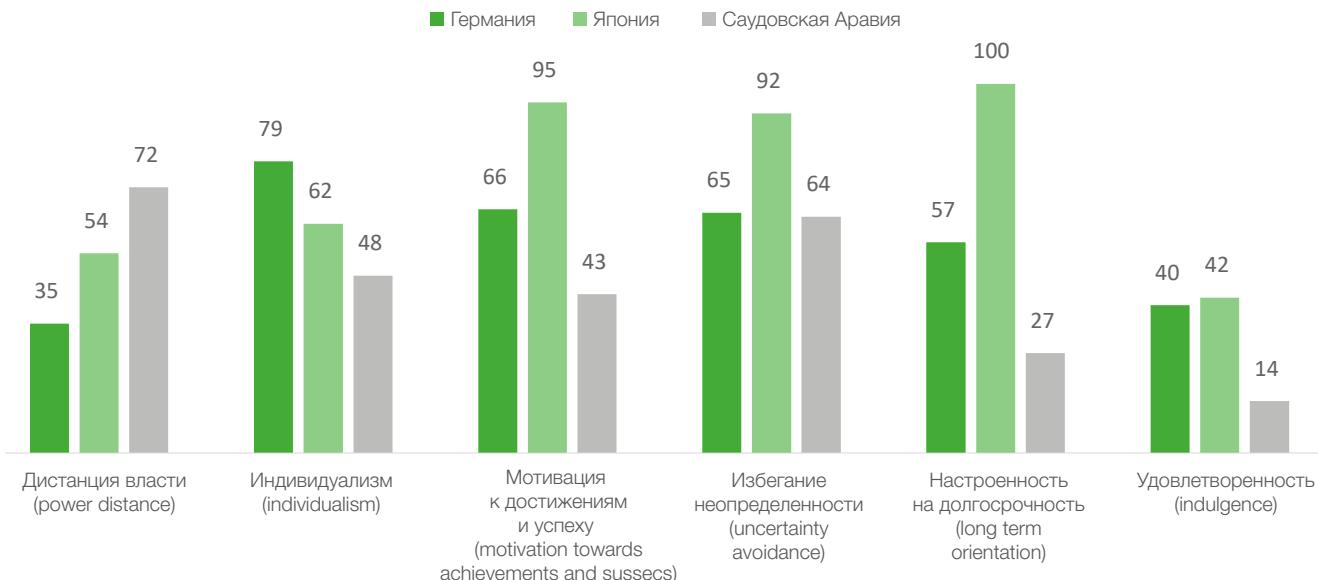


Рис. 3. Сравнение Германии, Японии и Саудовской Аравии на основе теории Г. Хоффстеде (источник: The Culture Factor Group [11])

коммерции [10]. Введенные государственные меры привели к изменению корпоративной культуры.

После 2022 г. в условиях санкционного давления на Россию, согласно исследованию ТАСС, около 50% российских предприятий перешли на отечественное ПО [5]. Параллельно в ЕС происходит уже стечание экологических стандартов (например, директива CSRD 2023 г. вынудила 50 тыс. компаний внедрить ESG-отчетность, ввести в бюджет статьи расходов для достижения «зеленых» КРП [2]). В США закон Inflation Reduction Act от 2022 г. стимулирует инвестиции в возобновляемую энергетику через налоговые льготы, что переориентирует стратегии таких корпораций, как Tesla и General Electric [2].

### **Синтетическая среда для развития управленческой культуры**

Социокультурные и политические факторы часто взаимодействуют друг с другом, создавая сложную динамичную среду для управленческой деятельности. Например, политические реформы могут способствовать изменению социокультурных норм и ценностей, что, в свою очередь, влияет на управленческие практики.

Взаимодействие социокультурных и политических факторов особенно заметно в странах, где сильны традиции. В Германии модель Mitbestimmung (нем. «соучастие»), закрепленная законом, позволяет сотрудникам занимать до 50% мест в советах директоров крупных компаний [3]. Этой цифрой объясняются низкий индекс дистанции власти (35 баллов) и высокое доверие к социальному партнерству.

Скандинавские страны демонстрируют яркий пример влияния политики гендерного равенства на управленческую культуру. Норвегия — первая в мире страна, где были введены квоты для женщин в советах директоров (33–50% в зависимости от числа членов в совете директоров) [9]. В Швеции гендерный разрыв в оплате труда сократился до 5% против

среднего мирового уровня в 20%, чему способствовали как законодательные меры, так и культурные установки на равенство.

Однако глобальные тренды сталкиваются с локальными вызовами: неожиданные изменения государственных приоритетов вынуждают компании пересматривать свои управленческие модели.

Важнейшим вызовом остается цифровизация. Исследование McKinsey & Company показало, что 70% провалов цифровых трансформаций связаны с культурным сопротивлением, а не с техническими ошибками [12]. Так, в Бразилии, где уровень доверия к государственным институтам низок [11], внедрению блокчейн-систем в госсекторе препятствует отношение к ним граждан, которые не доверяют нововведениям, а в Эстонии цифровые ID стали основой управления еще в 2000-х гг. [7].

### **Заключение**

Культура управленческой деятельности — это динамичный продукт взаимодействия традиций, ценностей и политических решений. В России доминируют централизация и импортозамещение, тогда как на Западе акцент смешается на ESG и цифровые инновации. Для повышения конкурентоспособности российским компаниям необходимо сочетать гибкость с инвестициями в человеческий капитал.

В будущем успешными окажутся те организации, которые сумеют гибридизировать глобальные инновации с локальным культурным кодом посредством гибких HR-стратегий, тактики быстрой подстройки к регуляторным изменениям, построения инклюзивных корпоративных систем.

Социокультурные и политические факторы комплексно и взаимосвязанно влияют на развитие культуры управленческой деятельности. Понимание этого факта позволяет руководителям и менеджерам более эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям и принимать обоснованные решения.

### **Информационные источники**

1. Вонг Н. Отступает ли Китай? Понять «двойную циркуляцию», чтобы избежать двойной путаницы // Валдай. Международный дискуссионный клуб: [сайт]. 30.08.2021. URL: <https://ru.valdaclub.com/a/highlights/otstupaet-li-kitay-ponyat-dvoynuyutsirkulyatsiyu/> (дата обращения: 15.02.2025).
2. Как борьба с инфляцией рассорила США и ЕС — и при чем здесь электрокары // РБК: [сайт]. 26.01.2023. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/63d14be79a794766146d71fb> (дата обращения: 15.02.2025).
3. Макушина Е. Ю., Евсиков Н. А. Влияние гендерного состава совета директоров на результаты деятельности компаний: опыт Германии, Австрии и Швейцарии // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. № 21 (2). С. 140–158.
4. Минков М., Соколов Б., Ломакин И. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // Социологическое обозрение. 2023. № 3. С. 287–317. DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317.
5. Около 50% компаний из России перешли на отечественные решения в области информбезопасности // ТАСС: [сайт]. 25.10.2025. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16151105> (дата обращения: 15.02.2025).

6. Паньков Д. М. Культура управленческой деятельности в современном обществе: социокультурные и политические факторы развития и их влияние на поведенческие практики: автореф. дис. канд. социол. наук: 22.00.08. Ростов н/Д, 2013. 33 с.
7. Первый в мире блокчейн и электронное голосование. Как Эстония развивает е-сервисы для граждан // CDO2DAY: [сайт]. 12.09.2022. URL: <https://cdo2day.ru/practice/pervyj-v-mire-blokchejn-i-jelektronnoe-golosovanie-kak-jestonija-razvivaet-e-servisy-dlja-grazhdan> (дата обращения: 15.02.2025).
8. Приложение: Перевод Регламента General Data Protection Regulation (GDPR) Европейского Союза / пер. М. Б. Касенова // Regional Privacy Professionals Association: [сайт]. 151 с. URL: [https://rppa.pro/\\_media/world/gdpr.pdf](https://rppa.pro/_media/world/gdpr.pdf) (дата обращения: 15.02.2025).
9. Eckbo B. E., Nygaard K., Thorburn K. S. Valuation Effects of Norway's Board Gender-Quota Law Revisited // Management Science. 2021. Vol. 68 (1). DOI:10.1287/mnsc.2021.4031.
10. Gurinaviciute J. Lessons to Take Away From €4.5 Billion In GDPR Fines: // Forbes: [сайт]. 24.07.2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/02/lessons-to-take-away-from-45-billion-in-gdpr-fines/> (дата обращения: 15.02.2025).
11. The Culture Factor Group: [сайт]. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата обращения: 05.04.2025).
12. What is digital transformation? // SAP: [сайт]. 27.12.2023. URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения: 15.02.2025).

## References

1. Vong N. Is China Retreating? Understanding “Double Circulation” to Avoid Double Confusion. *Valday. International Discussions Club*: [website], 30.08.2021. Available at: <https://ru.valdaclub.com/a/highlights/otstupaet-li-kitay-ponyat-dvoynuyu-tsirkulyatsiyu/> (accessed: 15.02.2025). (In Russ.).
2. How the Fight Against Inflation Disrupted the United States and the EU — And What Do Electric Cars Have to Do With It. *RBC*: [website], 26.01.2023. Available at: <https://pro.rbc.ru/demo/63d14be79a794766146d71fb> (accessed: 15.02.2025). (In Russ.).
3. Makushina E. Yu., Evsikov N. A. The Impact of Gender Composition of the Board of Directors on Company's Performance: Evidence From Germany, Austria and Switzerland. *Moscow University Economic Bulletin*, 2021, vol. 21 (2), pp. 140-158. DOI: 10.38050/01300105202126.
4. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. Evolution of the Hofstede Model of Cultural Dimensions: Parallels Between Objective and Subjective Culture. *Russian Sociological Review*, 2023, vol. 22, no. 3, pp. 287-317. DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317.
5. About 50% Of Companies From Russia Have Switched to Domestic Solutions in the Field of Information Security. *TASS*: [website], 25.10.2025. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/16151105> (accessed: 15.02.2025). (In Russ.).
6. Pan'kov D. M. *Kul'tura Upravlencheskoj Deyatel'nosti v Sovremennom Obshchestve: Sotsiokul'turnyye i Politicheskiye Faktory Razvitiya i Ih Vliyanije na Povedencheskiye Praktiki* [Culture of Management Activity in Modern Society: Sociocultural and Political Factors of Development and their Influence on Behavioral Practices]: Author's Abstract of Dissertation for the Degree of Candidate of Sociological Sciences: 22.00.08 “Sociology of Management”. Rostov-on-Don, 2013. 33 p. (In Russ.).
7. The World's First Blockchain and Electronic Voting. How Estonia Develops e-Services for Citizens. *CDO2DAY*: [website], 12.09.2022. Available at: <https://cdo2day.ru/practice/pervyj-v-mire-blokchejn-i-jelektronnoe-golosovanie-kak-jestonija-razvivaet-e-servisy-dlja-grazhdan> (accessed: 15.02.2025). (In Russ.).
8. Kasenova M. B. (transl.). Prilozheniye: Perevod Reglamenta General Data Protection Regulation (GDPR) Yevropeyskogo Soyuza [Appendix: Translation of the General Data Protection Regulation (GDPR) of the European Union]. 151 p. Available at: [https://rppa.pro/\\_media/world/gdpr.pdf](https://rppa.pro/_media/world/gdpr.pdf) (accessed: 15.02.2025). (In Russ.).
9. Eckbo B. E., Nygaard K., Thorburn K. S. Valuation Effects of Norway's Board Gender-Quota Law Revisited. *Management Science*, 2021, vol. 68 (1). DOI:10.1287/mnsc.2021.4031.
10. Gurinaviciute J. Lessons to Take Away From €4.5 Billion In GDPR Fines: // Forbes: [сайт]. 24.07.2024. Available at: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/02/lessons-to-take-away-from-45-billion-in-gdpr-fines/> (accessed: 15.02.2025).
11. The Culture Factor Group: [сайт]. Available at: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (accessed: 05.04.2025).
12. What is Digital Transformation? SAP: [сайт]. 27.12.2023. Available at: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/insights/what-is-digital-transformation.html> (accessed: 15.02.2025).