

DOI 10.46320/2077-7639-2025-5-138-215-220

# Российская система управления в контексте европейских стандартов: структурные и технологические аспекты

Павлов Д.С.

Актуальность исследования определена совершенствованием практических основ систем управления. В статье рассматривается генезис российских систем управления и проводится сравнительный анализ их с европейскими стандартами. Каждая система управления основана на историческом аспекте с включением национальных традиций и менталитете страны. Динамично развивающаяся внешняя среда определяет формирование новых систем управления, которые должны обеспечить финансовую устойчивость в условиях геополитической нестабильности, поэтому изучение и сравнение систем управления позволяет определить наиболее эффективные методы управления. Цель исследования: провести сравнительный анализ российской и европейских систем управления. Объект исследования: система управления организацией. Предмет исследования: бизнес-процесс организации в контексте структурных и технологических аспектов. Методология, методы и методики. Используются системный и средовой подходы, в рамках которых взаимодействие рассматривается как процесс и результат динамически развивающихся отношений между сложными и комплексными системами в целях сохранения равновесия и достижения поставленных целей в условиях современной социокультурной и политической среды. Результат исследования: рассмотрены и проанализированы системы управления организациями. Вывод: изучение различных стилей управления обуславливает возможность разработки адаптивной российской системы управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Павлов Д.С. Российская система управления в контексте европейских стандартов: структурные и технологические аспекты // Дискуссия. — 2025. — № 5 (138). — С. 215–220.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, система управления, менеджмент, Индустрия 4.0, трансформация.

# The russian management system in the context of european standards: structural and technological aspects

Pavlov D.S.

The relevance of the research is determined by the improvement of the practical foundations of management systems. The article examines the genesis of Russian management systems and provides a comparative analysis of them with European standards. Each management system is based on a historical aspect with the inclusion of national traditions and the mentality of the country. The dynamically developing external environment determines the formation of new management systems that should ensure financial stability in conditions of geopolitical instability, therefore, the study and comparison of management systems allows us to determine the most effective management methods. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of Russian and European management systems. The object of research: the organization's management system. The subject of the research is the business process of an organization in the context of structural and technological aspects. Methodology, methods and techniques. The system and environmental approaches are used, in which interaction is considered as a process and result of dynamically developing relationships between complex and complex systems in order to maintain balance and achieve goals in a modern socio-cultural and political environment. The result of the research: the management systems of organizations are considered and analyzed. Conclusion: the study of various management styles makes it possible to develop an adaptive Russian management system.

## FOR CITATION

Pavlov D.S. The russian management system in the context of european standards: structural and technological aspects. *Diskussiya [Discussion]*, № 5 (138), 215–220.

## APA

## KEYWORDS

*Management, management system, management, Industry 4.0, transformation.*

## ВВЕДЕНИЕ

Динамично меняющаяся внешняя геополитическая обстановка и технологический уклад общественной жизни предопределяют трансформацию систем управления. Основными причинами поиска новых систем управления являются трансформация технологического уклада, которая формирует радикальные изменения в бизнес-процессах хозяйствующих субъектов. Новая парадигма систем управления вынуждает определение положительных и отрицательных аспектов уже функционирующих бизнес-моделей.

В контексте совершенствования эффективности управления организацией возникает необходимость изучения положительного опыта зарубежных стран в управлении организацией. Стремительное развитие технологического уклада позволяет достигнуть стратегических целей, прибегая к инновационным методологиям управления.

М. А. Попов определяет [7], что Индустрия 4.0 создает новые возможности в создании цифровой концепции управления организацией. Автор также выявляет, что изучение традиционных систем управления является необходимостью

в контексте цифровой трансформации бизнес-процессов. По его мнению, традиционная российская система управления включает в себя коллективизм, который сформирован на менталитете страны.

По мнению И. З. Муратгазиева [4] европейские системы управления сформированы на постулатах мотивационного характера и рассматриваются через призму повышения производительности труда за счет внедрения технологических инноваций и стимулирования персонала.

Как отмечает Г. Б. Клейнер [3], многополярная система управления обусловлена не только внешними факторами и рыночной средой, а также определяется на основе политического режима и социокультурных факторов. При разработке системы управления необходимо учитывать культуру страны, что определяет мотивационную составляющую персонала.

А. Н. Карелин, Н. В. Польшакова [2] пришли к выводу, что для российских компаний основным мотивирующим фактором сотрудников является рост их материального благосостояния. Система управления должна учитывать региональные особенности и культурные традиции.

Следовательно, управленческие методологии включают в себя территориальные социокультурные ценности и формируются на основе политического режима, поэтому рассмотрение эволюции систем управления в контексте поиска новой парадигмы является актуальным.

### **МЕТОДОЛОГИЯ**

В исследовании использовали методы системного анализа источников систем управления. Индикативный метод позволил выделить разнообразие систем управления. Методологическая база исследования представляет собой научные работы, экспериментальные исследования и разработанные методические основы российских ученых в области управления предприятием. Метод сравнения позволил выделить основные черты рассмотренных подходов систем управления.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ**

Российские концепции систем управления сформировались в процессе исторического развития, территориального многообразия и на основе социокультурных факторов. Характерной чертой российской системы управления является коллективизм, который обусловлен географической разрозненностью и разнородностью населения. Первые труды российских ученых об институте управления появились еще в ранние годы Советской власти. Так, А. Богданов в своем труде «Тектология» определил с научной точки зрения

основы организации труда. Впоследствии его взгляды легли в основу концепции организации труда, предложенную в 1920-х годах Центральным институтом труда.

Во времена сталинской эпохи система управления носила директивный характер, который был обусловлен диктаторством высшего управления. Уже во времена хрущевской оттепели можно проследить применение на практике различных методик управления. В развитии систем управления было положено использование систем стандартизации качества продукции ИСО.

С началом формирования рыночной экономики в 1990-х годах начинается новая эра российских систем управления, основанная на использовании предпринимательской концепции. На данном этапе, в связи с малым количеством собственных разработок и практических рекомендаций, широкое распространение получили западные концепции управления. В начале отечественные управленцы копировали опыт зарубежных коллег, но в следствии проб и ошибок начали разрабатывать и применять собственные методологии управления.

Отечественная система управления представляет собой симбиоз российской культуры, советских практик, западных подходов и использования новых инструментов управления.

Следующей характерной особенностью российской системы управления является социоцентризм, который заключается в приоритетности общественных интересов над личными, что нашло отражение в практических кейсах мотивации персонала.

На рисунке 1 представлены положительные и отрицательные черты российской системы управления.

Для проведения сравнительного анализа рассмотрим европейскую систему управления. Данная модель является симбиозом социокультурных факторов европейских стран и основана на развитии человеческого фактора. Основная цель данной модели управления заключается в достижении баланса между производственными результатами и благосостоянием сотрудников.

Основными чертами европейской модели являются:

- соблюдение четкой структуры функциональных обязанностей сотрудников;
- создание мотивационных факторов включения сотрудников в производственную деятельность, что предполагает использование материальных и нематериальных форм воздействия.

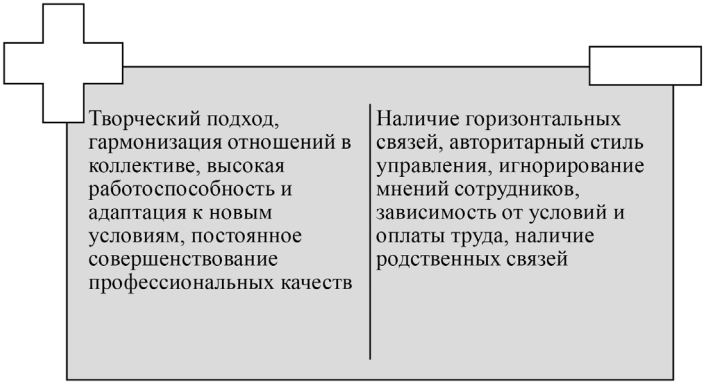


Рисунок 1. Положительные и отрицательные черты российской системы управления

В настоящее время в европейских странах широко применяется геймификация, которая вовлекает сотрудников в трудовую деятельность за счет выполнения определенных заданий.

— постоянное развитие профессиональных качеств сотрудников, что обеспечивается за счет дополнительных стимулов.

Японская система управления основана на постоянном совершенствовании профессиональных качеств сотрудников, поэтому одной из характерных черт системы является саморазвитие. Также для японской системы управления характерно постоянство рабочего места сотрудника, что говорит о том, что сотрудник при найме на работу развивается в рамках одной компании. Это обстоятельство с одной стороны является положительным, поскольку гарантирует постоянство дохода и благополучия сотрудника, с другой стороны, говорит о недостаточной адаптивности сотрудника к изменяющимся внешним факторам.

Американская система управления отличается жестким стилем руководства, которая обусловлена системой сложившихся культурных

ценностей страны. Характерной чертой является тотальный контроль над сотрудником со стороны руководства. Суть системы заключается в том, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от внутренних факторов. Данная система основана на достижении индивидуальных результатов трудовой деятельности сотрудника. Для данной системы управления характерно:

- наличие единой цели командования;
- обеспечение непрерывного контроля качества выполненной работы;
- подробное описание должностных инструкций;
- обеспечение равных условий для сотрудников;
- формирование системы непрерывного профессионального развития сотрудников;
- стимулирование конкурентной среды;
- управление стратегическими аспектами.

Проведем сравнительный анализ представленных концепций управления организацией (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ систем управления

Наименование критерия	Российская система	Европейская система	Японская система	Американская система
Организационная основа	смешанная	Четкое разделение труда	Соблюдение ба-ланса	Четкое разделение труда
Мотивация	Преобладает мате-риальная	Материальная и мо-ральная	Корпоративное общение	Материальная и мо-ральная
Делегирование	Часто	Часто	Редко	Часто
Принятие решений	От руководства к подчиненному	От руководства к подчиненному	От руководства к подчиненному	От руководства к под-чиненному
Найм сотрудников	Смешанный	Смешанный	После окончания Вуза	На основе профессио-нальных компетенций
Гарантии для сотрудни-ков	Социальный пакет	Социальный пакет	Социальный пакет и корпоративные гарантии	Социальный пакет
Коррупционная состав-ляющая	Присутствует	Присутствует	Отсутствует	Присутствует

Анализ данных позволяет заключить о том, что российская, американская и европейские системы управления имеют много характерных черт, однако основное их различие является в разнообразии социокультурных факторов, что определяет их специфику.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении следует отметить, что системы управления отличаются многообразием подходов, которые зависят от контекста окружающей среды и от условий функционирования конкретной организации. Дальнейшее развитие предполагает формирование адаптивных моделей управления. Внешние условия функционирования организаций всегда отличались разнообразием факторов, как с точки зрения международного контекста, так и с точки зрения внутренних систем. Определение оптимальной системы управления формируется на основе социокультурных особенностей, системы политического режима, инструментов

технологического уклада. Российская система управления в настоящее время терпит значительную трансформацию, что позволяет выявить характерные особенности менталитета и социокультурного мировоззрения. Посредством изучения особенностей традиционной российской системы управления предоставляется возможность разработки инновационных управленческих моделей. Ключевая роль в системе управления должна быть основана на совершенствовании человеческого капитала, использовании гибких инструментов управления, что позволит российским компаниям повысить конкурентоспособность не только на отечественном рынке, но и на международной арене. Цифровизация в настоящее время является основным катализатором скоординированного, систематического и экспертно-ориентированного сотрудничества между экономическими субъектами, что приводит к более утонченному и эффективному подходу к финансовому управлению.

### Список литературы

1. *Игнатьева, Т. С.* Актуальные подходы к управлению современной организации / Т. С. Игнатьева, Е. В. Разумова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2024. – № 2(165). – С. 18-22.
2. *Карелин, А. Н., Польшакова, Н. В.* Оценка результативности системы управления промышленным предприятием: основные подходы // Вестник аграрной науки. – 2025. – № 2(113). – С. 63 -71.
3. *Клейнер, Г. Б.* Многополярное управление организацией // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 22 (2). – С. 163-178.
4. *Матвеев, Д. О.* Современные подходы и методы анализа деятельности предприятия // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 4. – С. 209-218.
5. *Муратгазиев, И. З.* Существующие подходы к классификации концепций управления организацией / И. З. Муратгазиев, Н. Р. Сейтумеров, К. Н. Онищенко // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 13–14 апреля 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 137-141.
6. *Новикова, О. А.* Современные концепции менеджмента / О. А. Новикова, Л. Р. Валеева // Юность и знания-гарантия успеха – 2023: Сборник научных статей 10-й Международной молодежной научной конференции. В 2-х томах, Курск, 19–20 сентября 2023 года / Том 1. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. – С. 210-213.
7. *Пономарева, О. С.* Интегрированные системы менеджмента как инструмент создания долгосрочной ценности организации / О. С. Пономарева, Т. В. Майорова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2(151). – С. 1440-1443.
8. *Попов, М. А.* Развитие интегрированной системы менеджмента в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Наука и реальность. – 2025. – № 1 (21). – С. 87-95.
9. *Трухин, А. И.* Модели управления изменениями: обзор теории и практик применения / А. И. Трухин // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XIX Международной конференции (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). – Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2025. – С. 789-793.
10. *Хавень, Т. С.* Управление организациями в современном обществе / Т. С. Хавень // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 мая 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 299-302.

### References

1. *Ignatieva, T. S.* Actual approaches to management of a modern organization / T. S. Ignatieva, E. V. Razumova // Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management. – 2024. – № 2(165). – Pp. 18-22.
2. *Karelin, A. N., Polshakova, N. V.* Evaluation of the effectiveness of the industrial enterprise management system: basic approaches // Bulletin of Agrarian Science. – 2025. – № 2(113). – Pp. 63-71.
3. *Kleiner, G. B.* Multipolar organization management // The Russian Journal of Management. – 2024. – № 22 (2). – Pp. 163-178.
4. *Matveev, D. O.* Modern approaches and methods of enterprise activity analysis // Progressive Economics. – 2025. – № 4. – Pp. 209-218.
5. *Muratgaziev, I. Z.* Existing approaches to the classification of organization management concepts / I. Z. Muratgaziev, N. R. Seitumerov, K. N. Onishchenko // Effective eco-



- omic management: problems and prospects: Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Simferopol, April 13-14, 2023. – Simferopol: Limited Liability Company "Publishing House Printing House "Arial", 2023. – Pp. 137-141.
6. *Novikova, O. A.* Modern management concepts / O. A. Novikova, L. R. Valeeva // Youth and knowledge-a guarantee of success – 2023: Collection of scientific articles of the 10th International Youth Scientific Conference. In 2 volumes, Kursk, September 19-20, 2023 / Volume 1. – Kursk: Closed Joint Stock Company "University Book", 2023. – Pp. 210-213.
  7. *Ponomareva, O. S.* Integrated management systems as a tool for creating long-term value of an organization / O. S. Ponomareva, T. V. Mayorova // Economics and entrepreneurship. – 2023. – № 2(151). – Pp. 1440-1443.
  8. *Popov, M. A.* Development of an integrated management system in the context of digital transformation of industrial enterprises // Science and reality. – 2025. – № 1 (21). – Pp. 87-95.
  9. *Trukhin, A. I.* Models of change management: a review of theory and application practices / A. I. Trukhin // Russian regions in the focus of change: a collection of reports of the XIX International Conference (Yekaterinburg, November 14-16, 2024). – Yekaterinburg: Publishing House Azhur Publishing House, 2025. – Pp. 789-793.
  10. *Khaven, T. S.* Management of organizations in modern society / T. S. Khaven // Increasing the managerial, economic, social and innovative-technical potential of enterprises, industries and national economic complexes: Collection of articles of the XV International Scientific and Practical Conference, Penza, May 22-23, 2024. – Penza: Penza State Agrarian University, 2024. – Pp. 299-302.

## Информация об авторе

**Павлов Д.С.**, аспирант Кафедры Экономики, Менеджмента и информационных технологий Образовательного частного учреждения высшего образования «Московский инновационный университет». ORCID: 0009-0006-0420-3392 (г. Москва, Российская Федерация).

© Павлов Д.С., 2025.

## Information about the author

**Pavlov D.S.**, postgraduate student at the Department of Economics, Management and Information Technology of the Educational private institution of higher education "Moscow Innovation University". ORCID: 0009-0006-0420-3392 (Moscow, Russian Federation).

© Pavlov D.S., 2025.