ЭКОНОМИКА: теория и практика, 2026, № 3 (83). С. 88–93

УДК 005.32:339.9 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_88

Цивилизационная адаптация международного менеджмента и организационного поведения: модель CIVIL-Scan

Civilizational Adaptation of International Management and Organizational Behavior: The CIVIL-Scan Model

Егорова Л.И., Егорова Е.М., Мутьев И.Д.
Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация

Egorova L.I., Egorova E.M., Mutyev I.D.
Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

Аннотация. Предложена модель цивилизационной адаптации международного менеджмента и организационного поведения, объединяющая культурно-институциональную диагностику CIVIL-Scan и принцип адаптивного плюрализма. Показано, что влияние культурных различий реализуется через мотивацию, доверие, лидерство, конфликты и групповые нормы. Модель связывает диагностику различий с выбором между стандартизацией и локальной адаптацией управленческих практик.

Abstract. The article proposes a model for the civilizational adaptation of international management and organizational behavior that combines the CIVIL-Scan diagnostic framework with the principle of adaptive pluralism. Cultural and institutional differences are linked to motivation, trust, leadership, conflict and group norms. The model supports a reasoned choice between global standardization and local adaptation of management practices.

Ключевые слова: международный бизнес, организационное поведение, культурный интеллект, кросс-культурный менеджмент, CIVIL-Scan, адаптивный плюрализм, групповая динамика.

Keywords: international business, organizational behavior, cultural intelligence, cross-cultural management, CIVIL-Scan, adaptive pluralism, group dynamics.

Цитирование: *Егорова Л.И., Егорова Е.М., Мутьев И.Д.* Цивилизационная адаптация международного менеджмента и организационного поведения: модель CIVIL-Scan // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_88

История публикации: рукопись поступила 06.08.2026, опубликована 24.09.2026.

Введение

Международные компании одновременно сталкиваются с необходимостью глобальной координации и с усилением культурно-институциональной неоднородности рынков. Традиционный перенос унифицированных управленческих практик в такую среду способен порождать несоответствие между корпоративными стандартами и локальными ожиданиями работников, партнеров и других стейкхолдеров. При этом культурная дистанция не должна трактоваться как автоматически отрицательный фактор: метааналитические исследования показывают, что ее эффект зависит от формы международной деятельности, контекста и конкретного управленческого механизма [3].

В статье понятие «цивилизационная адаптация» используется не как жесткая классификация стран, а как обозначение системной настройки управления с учетом устойчивых культурных, институциональных и исторических различий. Подход С. Хантингтона важен для постановки вопроса о культурной идентичности и границах универсализма [1], однако для организационного анализа требуется более микроуровневый инструментарий, объясняющий, через какие поведенческие механизмы контекст влияет на организационные результаты.

Цель исследования — разработать компактную модель, связывающую культурно-институциональную диагностику с инструментами международного менеджмента и организационного поведения. Научная новизна состоит в объединении

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

трех уровней анализа: контекста, поведенческого механизма и управленческого решения. В качестве такого связующего инструмента предложена рамка CIVIL-Scan и принцип адаптивного плюрализма.

1. Материалы и методы

Исследование имеет концептуально-теоретический характер и основано на критическом интегративном обзоре работ по международному менеджменту, культурной и институциональной дистанции, кросс-культурному организационному поведению, культурному интеллекту и динамическим способностям [1-10]. Методика включала: 1) декомпозицию культурно-институциональных различий на наблюдаемые компоненты; 2) выделение индивидуальных, групповых и организационных поведенческих механизмов; 3) сопоставление этих механизмов с управленческими инструментами; 4) формирование алгоритма выбора между стандартизацией и адаптацией.

Принципиальное ограничение состоит в том, что страновые культурные показатели не интерпретируются как свойства отдельного работника. Внешние индексы используются только как гипотеза, проверяемая данными конкретной организации: интервью, опросами, анализом конфликтов и текучести, показателями доверия, психологической безопасности, employee voice, скорости согласований и исполнения решений. Работа не содержит собственной корпоративной выборки, поэтому авторская модель формулирует проверяемые связи, а не причинно-следственные оценки эффективности.

2. Результаты

2.1. Организационное поведение как механизм культурной адаптации

Культурно-институциональный контекст воздействует на результаты международной компании не напрямую, а через восприятие, установки и взаимодействие людей. На индивидуальном уровне ключевыми становятся мотивация, восприятие справедливости, отношение к власти и неопределенности, готовность к корректировке поведения и культурный интеллект (CQ). На групповом уровне — доверие, нормы команды, психологическая безопасность, обмен знаниями, способы выражения несогласия и тип конфликта. На организационном уровне — лидерство, распределение полномочий, дизайн систем мотивации и участие работников в принятии решений [4].

Количественные данные позволяют конкретизировать роль CQ без недоказанных процентов. Метаанализ Y. Han и соавторов, включивший 62 исследования и 13 060 участников, показал, что мотивационный CQ является одним из наиболее устойчивых предикторов адаптации: скорректированные корреляции составили ρ=0,56 для культурной, ρ=0,46 для рабочей и ρ=0,50 для адаптации во взаимодействии (рис. 1). В анализе относительных весов мотивационный CQ объяснял 25,5 % предсказанной вариации культурной адаптации [5]. Эти величины нельзя интерпретировать как «снижение конфликтности на 25,5 %», но они дают воспроизводимую количественную основу для включения CQ в систему организационного поведения.

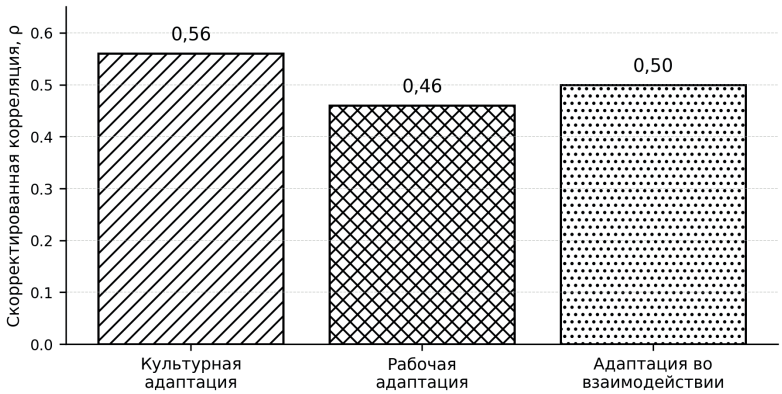


Рисунок 1. Связь мотивационного культурного интеллекта с видами кросс-культурной адаптации (скорректированные корреляции, ρ)

Источник: составлено автором по данным метаанализа [5].

Связь CQ с конфликтами подтверждается и на командном уровне. Исследование 1592 глобальных виртуальных команд (7029 участников) показало, что CQ влияет на качество и креативность командных результатов опосредованно через снижение частоты и асимметрии восприятия конфликтов; при этом эффект различается для конфликтов задач, отношений и процессов [6]. Следовательно, в управлении важно измерять не «культуру вообще», а конкретный поведенческий механизм и соответствующий результат.

2.2. Рамка CIVIL-Scan

Для перевода культурного анализа в управленческое решение предложена пятикомпонентная рамка CIVIL-Scan. Ее задача — выявить не максимальную «дистанцию», а те различия, которые материальны для конкретного процесса и способны изменять организационное поведение (табл. 1).

CIVIL-Scan принципиально не сводится к единому индексу. Один и тот же рынок может характеризоваться высокой близостью по институтам и одновременно существенным расхождением в коммуникационных нормах или ожиданиях относительно лидерства. Поэтому результат диагностики представляет собой профиль несоответствий, который проверяется на уровне конкретной организации [7; 8].

2.3. Адаптивный плюрализм и выбор управленческого решения

Под адаптивным плюрализмом понимается архитектура управления, в которой компания сохраняет глобальное инвариантное ядро и локально настраивает практики, чувствительные к культурно-институциональному контексту. К инвариантам относятся правовые и этические требования, безопасность, защита данных, финансовый контроль и ключевые стратегические ограничения. Адаптивный контур охватывает формат обратной связи, участие сотрудников в решениях, способы выражения несогласия, баланс индивидуальных и командных стимулов, лидерское поведение и механизмы построения доверия. Подход развивает транснациональную логику C. Bartlett и S. Ghoshal и согласуется с теорией динамических способностей [2; 9].

Алгоритм включает три шага. Сначала проводится CIVIL-Scan. Затем каждое выявленное различие связывается с поведенческим механизмом и измеримым результатом: например, ожидания дистанции власти — с employee voice и скоростью эскалации проблем; различия в понимании справедливости — с принятием системы KPI и текучестью; нормы конфликта — с психологической безопасностью и качеством командных решений. Наконец, выбирается стандарт, локальная адаптация или экспериментальный пилот с последующей оценкой результата.

Таблица 1. Диагностическая рамка CIVIL-Scan

Компонента	Диагностируемый механизм	Управленческий выход
C — Culture & communication	Коммуникация, обратная связь, employee voice, доверие, конфликт, психологическая безопасность.	Формат совещаний, обратной связи, командные нормы и процедуры разрешения конфликтов.
I — Institutions	Формальные правила, правоприменение, трудовые нормы, деловые обычаи.	Контроль, делегирование, комплаенс, контрактование и взаимодействие с партнерами.
V — Values & identities	Ожидания справедливости, статуса, признания, индивидуальной/коллективной ответственности.	Мотивация, вознаграждение, оценка, карьера и распределение командной ответственности.
I — Interaction history	Предыдущая кооперация и конфликты, репутация, опыт M&A, чувствительные нарративы.	Оценка cultural friction, интеграционные сценарии и меры восстановления доверия.
L — Leadership & legitimacy	Ожидания относительно власти, участия в решениях и источников легитимности руководителя.	Стиль лидерства, делегирование, принятие решений и вовлечение сотрудников.

Из модели следуют три пропозиции. P1: культурно-институциональные различия влияют на организационные результаты преимущественно через поведенческие механизмы. P2: локальная адаптация эффективна, если затрагивает способ реализации практики, но не разрушает глобальные правовые, этические и стратегические инварианты. P3: эффект адаптации выше, когда решение основано на данных конкретной организации, а не только на страновых культурных индексах.

2.4. Измеримые показатели организационного поведения

Для эмпирической проверки модели предлагается использовать небольшой набор поведенческих индикаторов, измеряемых до и после адаптации управленческой практики. Это позволяет отделить эффект культурно-институциональной настройки от субъективных оценок «успешности» и связать CIVIL-Scan с наблюдаемыми результатами (табл. 2).

Минимальная схема оценки предполагает сравнение показателей до внедрения адаптированной практики и после нее, а при возможности — сопоставление с подразделением или командой, где практика не менялась. Такая логика не заменяет полноценный экспериментальный дизайн, но делает управленческую адаптацию измеримой и снижает риск постфактум приписывать результат культурным различиям.

3. Обсуждение

Предложенный подход смещает фокус с вопроса «насколько различаются культуры?» на вопрос «какое различие, через какой поведенческий механизм и в каком процессе меняет результат?». Это позволяет соединить международный менеджмент и организационное поведение: культура становится не самостоятельным объяснением, а контекстом, который проявляется через мотивацию, лидерство, доверие, конфликт и групповые нормы.

Практическая ценность CIVIL-Scan состоит в возможности использовать его перед выходом на рынок, интеграцией M&A, проектированием KPI, формированием международной команды или изменением лидерских практик. Ограничение модели связано с концептуальным характером исследования. Следующий этап — эмпирическая проверка на выборке международных компаний с сопоставлением профиля CIVIL-Scan, поведенческих показателей и операционных результатов. Отдельного анализа требует причинная роль CQ и различия между типами конфликтов, поскольку современные исследования показывают неодинаковые эффекты task-, relationship- и process-conflict [6; 10].

Заключение

Цивилизационная адаптация международного менеджмента целесообразна не как набор стереотипных характеристик стран, а как управляемый процесс диагностики и настройки организационного поведения. CIVIL-Scan связывает культурно-институциональный контекст с наблюдаемыми механизмами — мотивацией, доверием, лидерством, конфликтами, участием в решениях и групповыми нормами. Принцип адаптивного плюрализма, в свою очередь, задает

Таблица 2. Поведенческие индикаторы для проверки эффекта адаптации

Поведенческий блок	Индикатор	Интерпретация изменения
Доверие и лидерство	доверие к руководителю; employee voice	рост указывает на большую легитимность решений и готовность сообщать о проблемах
Командная динамика	психологическая безопасность; обмен знаниями	рост отражает снижение барьеров межкультурного взаимодействия
Конфликты	частота relationship/process-conflict; число эскалаций	снижение показывает уменьшение деструктивного трения; task-conflict оценивается отдельно
Мотивация и справедливость	принятие KPI; восприятие процедурной справедливости	рост свидетельствует о лучшем соответствии системы оценки ожиданиям работников
Адаптация и удержание	рабочая адаптация; текучесть; намерение остаться	позволяет оценивать устойчивость эффекта и кадровые последствия

границу между обязательной стандартизацией и локальной вариативностью. Количественные данные по CQ подтверждают значимость поведенческой адаптации, но не дают оснований для универсальных процентов «роста эффективности» вне конкретного контекста. Такой подход повышает воспроизводимость анализа и делает культурный фактор операциональным элементом системы международного управления.

Библиографический список

1. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций и переустройство мира / пер. с англ. М.: АСТ, 2003. 576 с.
2. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 312 p.
3. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., van Essen M. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications // Journal of Management. 2018. Vol. 44, no. 1. P. 89-130. DOI: 10.1177/0149206317729027.
4. Gelfand M. J., Erez M. (eds.). The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior. Oxford: Oxford University Press, 2024. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190085384.001.0001.
5. Han Y., Sears G. J., Darr W. A., Wang Y. Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2022. Vol. 53, no. 9. P. 1054-1096. DOI: 10.1177/00220221221109559.
6. Johnson W. H. A., Dong L., Li M., Taras V. Transcending conflict in global virtual teams: Multi-level effects of cultural intelligence and perceptions of conflict on subjective and objective outcomes // Journal of International Management. 2025. Vol. 31, no. 1. Art. 101219. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101219.
7. Kostova T., Beugelsdijk S., Scott W. R., Kunst V. E., Chua C. H., van Essen M. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives // Journal of International Business Studies. 2020. Vol. 51. P. 467-497. DOI: 10.1057/s41267-019-00294-w.
8. Mammadov A., Wald A. The role of cultural intelligence in a firm's international activities: review, synthesis, and future research // The International Journal of Human Resource Management. 2025. Vol. 36, no. 18. P. 3251-3315. DOI: 10.1080/09585192.2025.2592773.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509-533.
10. Tripathi C. M., Kaurav R. P. S., Singh T. How does your cultural intelligence contribute to your adjustment? Unveiling the link between cultural intelligence and cross-cultural adjustment using meta-analysis // Journal of Global Mobility. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 167-197. DOI: 10.1108/JGM-01-2023-0006.

References

1. Huntington S. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. Moscow: AST; 2003. 576 p. (In Russian).
2. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press; 1989. 312 p.
3. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., van Essen M. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. Journal of Management. 2018;44(1):89-130. DOI: 10.1177/0149206317729027.
4. Gelfand M. J., Erez M., eds. The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior. Oxford: Oxford University Press; 2024. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190085384.001.0001.
5. Han Y., Sears G. J., Darr W. A., Wang Y. Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment. Journal of Cross-Cultural Psychology. 2022;53(9):1054-1096. DOI: 10.1177/00220221221109559.
6. Johnson W. H. A., Dong L., Li M., Taras V. Transcending conflict in global virtual teams: Multi-level effects of cultural intelligence and perceptions of conflict on subjective and objective outcomes. Journal of International Management. 2025;31(1):101219. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101219.
7. Kostova T., Beugelsdijk S., Scott W. R., Kunst V. E., Chua C. H., van Essen M. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives. Journal of International Business Studies. 2020;51:467-497. DOI: 10.1057/s41267-019-00294-w.
8. Mammadov A., Wald A. The role of cultural intelligence in a firm's international activities: review, synthesis, and future research. The International Journal of Human Resource Management. 2025;36(18):3251-3315. DOI: 10.1080/09585192.2025.2592773.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997;18(7):509-533.

10. Tripathi C. M., Kaurav R. P. S., Singh T. How does your cultural intelligence contribute to your adjustment? Unveiling the link between cultural intelligence and cross-cultural adjustment using meta-analysis. Journal of Global Mobility. 2024;12(1):167-197. DOI: 10.1108/JGM-01-2023-0006.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Егорова Лариса Ивановна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: l-egorova-@mail.ru

Егорова Екатерина Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета e-mail: katie-egorov@mail.ru

Мутьев Илья Дмитриевич, аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: nfs.ea@mail.ru