

- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 4(3), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Liashenko O. L. (2015). *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva*: monohrafiia. 2-he pererob. i dopov. vyd. [Conceptualization of enterprise economic security management: monograph. 2nd revised and expanded ed.]. Kyiv.
- North D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (2022). *Building Business Resilience in Crisis Situations*. Paris: OECD Publishing.
- Porter M. (2008). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Osnovy.

- Stan ta problemy rozvytku pidpriemnytstva v umovakh viiny: analitychnyi ohliad*. Kyiv, 2023. [The state and problems of entrepreneurship development in war conditions: analytical review].
- Taleb N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Ukrainian Institute for the Future. (2023). *Economic Security under Wartime Conditions: Analytical Report*. Kyiv.
- World Bank (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. Washington, DC: World Bank.

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-512-518>

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

©2026 БЕХ І. Л.

УДК 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14

Бех І. Л. Дослідження концептуальних засад організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах

Статтю присвячено теоретичним аспектам формування організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах. Дослідження має на меті проаналізувати, узагальнити та систематизувати концептуальні засади організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах з урахуванням міждисциплінарного характеру категорії, еволюції управлінської думки та впливу крос-культурних, соціально-психологічних і управлінських чинників. У статті визначено, що організаційна поведінка в міжнародних бізнес-структурах постає як складна, динамічна та багатовимірна наукова категорія, формування якої відбувається на стику психологічних, соціологічних, управлінських та економічних теорій. Обґрунтовано, що її міждисциплінарна природа забезпечує цілісне бачення закономірностей взаємодії індивідів і груп у межах організацій та дозволяє розкрити роль людського чинника в забезпеченні результативності діяльності бізнес-структур у глобальному середовищі. Дослідження еволюції наукових підходів до організаційної поведінки показало, що відмова від суто технократичних моделей управління на користь гуманістичних і поведінкових концепцій була зумовлена ускладненням соціально-економічних процесів і зростанням значущості людського капіталу. Встановлено, що національна та організаційна культура є визначальними детермінантами поведінкових моделей персоналу, оскільки вони суттєво впливають на стилі лідерства, системи мотивації, комунікаційні процеси та механізми прийняття управлінських рішень у міжнародних бізнес-структурах. Узагальнення крос-культурних характеристик показало, що ефективність управління значною мірою обумовлена здатністю компаній адаптувати поведінкові практики до специфіки культурного середовища їх функціонування. Загалом, дослідження довело, що організаційну поведінку в міжнародному бізнесі доцільно розглядати не тільки як інструмент управління персоналом, а і як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку міжнародних бізнес-структур. Представлене теоретичне узагальнення формує передумови для подальших досліджень щодо розробки сучасних моделей управління організаційною поведінкою з урахуванням цифрових трансформацій і глобальних викликів сучасної економіки.

Ключові слова: організаційна поведінка; міжнародні бізнес-структури; міжнародний менеджмент; організаційна культура; лідерство; глобалізація.
Табл.: 3. **Бібл.:** 28.

Бех Ігор Леонідович – аспірант, Міжнародний університет фінансів (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)
E-mail: igor.bekh@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1868-088X>

UDC 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14

Bekh I. L. A Research on the Conceptual Foundations of Organizational Behavior in International Business Structures

The article is devoted to the theoretical aspects of the formation of organizational behavior in international business structures. The study aims to analyze, summarize, and systematize the conceptual foundations of organizational behavior in international business structures, taking into account the interdisciplinary nature of the category, the evolution of management thought, and the influence of cross-cultural, socio-psychological, and managerial factors. The article identifies that organizational behavior in international business structures appears as a complex, dynamic, and multidimensional scientific category, the forma-

tion of which occurs at the intersection of psychological, sociological, managerial, and economic theories. It is substantiated that its interdisciplinary nature provides a holistic view of the patterns of interaction between individuals and groups within organizations and allows revealing the role of the human factor in ensuring the effectiveness of business structures' activities globally. Research on the evolution of scientific approaches to organizational behavior has shown that the shift from purely technocratic management models to humanistic and behavioral conceptions was driven by the complexity of socioeconomic processes and the increasing significance of human capital. It has been found that national and organizational culture are decisive determinants of employee behavioral patterns, as they significantly influence leadership styles, motivation systems, communication processes, and mechanisms for making managerial decisions in international business structures. A synthesis of cross-cultural characteristics has shown that management effectiveness largely depends on companies' ability to adapt behavioral practices to the specifics of the cultural environment in which they operate. Overall, the research has shown that organizational behavior in international business should be considered not only as a tool for staff management but also as a strategic resource for ensuring competitiveness, adaptability, and sustainable development of international business structures. The presented theoretical generalization forms the basis for further research on the development of modern models of organizational behavior management, taking into account digital transformations and the global challenges of the modern economy.

Keywords: organizational behavior; international business structures; international management; organizational culture; leadership; globalization.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 28.

Bekh Ihor L. – Postgraduate Student, International University of Finance (37 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: igor.bekh@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1868-088X>

За сучасних умов господарювання, для якого характерні глобалізація, посилення міжнародної економічної інтеграції та цифрова трансформація бізнесу, міжнародні бізнес-структури функціонують у складному, динамічному та дуже невизначеному середовищі. Зростання міжкультурної взаємодії, поширення віртуальних команд, гібридних форм зайнятості та мережевих організацій зумовлює суттєву трансформацію моделей управління персоналом і поведінкових практик у міжнародних компаніях. За таких умов організаційна поведінка перестає бути виключно внутрішнім управлінським феноменом і набуває стратегічного значення як чинник забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності міжнародних бізнес-структур.

Проблематика дослідження полягає в наявності суттєвих суперечностей між традиційними підходами до розуміння організаційної поведінки, сформованими переважно в межах національних економік, і реальними умовами функціонування міжнародних бізнес-структур, які характеризуються культурною багатоманітністю, асиметрією управлінських практик, різними інституційними середовищами та відмінними системами цінностей і мотивації персоналу. Недостатня адаптованість наявних концепцій організаційної поведінки до умов міжнародного бізнесу ускладнює процеси формування ефективної організаційної культури, координації діяльності багатонаціональних команд, управління конфліктами, забезпечення лояльності працівників та обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади організаційної поведінки формувалися в межах міждисциплінарного підходу, який поєднує психологічні, соціологічні, управлінські та економічні теорії. Класичні праці з мо-

тивації та поведінки людини [1–4] заклали основу розуміння індивідуальних поведінкових чинників, тоді як соціологічні концепції М. Вебера, Е. Дюркгейма, П. Бурдьє та Т. Парсонса розкрили роль соціальних структур, норм і культури у формуванні колективної поведінки [6–9]. Управлінські підходи А. Файоля, Ч. Барнарда, Г. Мінцберга та П. Друкера пов'язали організаційну поведінку з ефективністю менеджменту та досягненням стратегічних цілей [11–14], а розвиток поведінкової економіки [16–19] обґрунтував вплив обмеженої раціональності на управлінські рішення. Сучасні теорії організаційної поведінки подано в працях С. Робінса, Т. Джудге, Ф. Лютанса [21; 24] та ін., водночас крос-культурні дослідження Г. Хофстеде та інших і Ч. Хенді довели визначальну роль національної й організаційної культури у функціонуванні міжнародних бізнес-структур [25–28].

Мета статті – аналіз, узагальнення та систематизація концептуальних засад організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах з урахуванням міждисциплінарного характеру даної категорії, еволюції управлінської думки та впливу крос-культурних, соціально-психологічних і управлінських чинників.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні тенденції глобалізації, цифрової трансформації, посилення конкуренції на міжнародних ринках виводять дослідження організаційної поведінки на перший план. Динамічні зміни в зовнішньому середовищі бізнесу, зростання значення людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства, необхідність адаптації організацій до принципів сталого розвитку та етичного управління зумовлюють потребу у глибокому теоретичному переосмисленні закономірностей поведінки індивідів та груп у межах корпоративних структур.

Організаційна поведінка, як багатогранна концепція, формується на перетині психології, соціології, менеджменту та економічної теорії (табл. 1). Її міждисциплінарність зумовлена необхідністю всебічного пояснення процесів, що відбуваються в організаціях, з урахуванням як індивідуальних, так і колективних аспектів діяльності.

У сучасній науковій парадигмі організаційна поведінка розглядається як інструмент управління персоналом [21] та як система знань про закономірності функціонування соціально-економічних систем у динамічному середовищі [22].

З точки зору психології організаційна поведінка досліджує індивідуальні характеристики працівників, зокрема мотивацію, сприйняття, особистісні риси, емоційний інтелект, когнітивні стилі, які впливають на трудову активність та ефективність [1; 3]. Психологічний аспект дозволяє дослідити поведінкові реакції індивідів у процесі взаємодії з організаційним середовищем, розкрити механізми лідерства, прийняття рішень та міжособистісних комунікацій.

У соціологічному контексті дослідження організаційної поведінки сконцентроване на аналізі соціальних структур, формальних і неформальних груп, корпоративної культури, соціальних ролей і статусів, на вивченні процесів соціалізації пра-

цівників у колективі [6; 7]. Соціологічний аспект розглядає вплив соціальних норм і цінностей на колективну поведінку, що формує основу корпоративної ідентичності.

Управлінський підхід розглядає організаційно-управлінський аспект дослідження поведінки, визначаючи, яким чином організаційна структура, системи стимулювання, стиль керівництва та управлінські рішення впливають на поведінкові прояви працівників [13; 14]. Розуміння теорій менеджменту пояснює трансформацію поведінкових закономірностей у практичні механізми підвищення ефективності організації.

З позиції економічного вчення організаційна поведінка обґрунтовує взаємозв'язок поведінкових моделей працівників з економічними результатами діяльності підприємства. Економічний підхід ґрунтується на припущенні про раціональність вибору, оптимізацію корисності та ефективність використання ресурсів [16; 17]. Поведінкові аспекти управління в економічному контексті розглядаються як чинники, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, інноваційність і конкурентоспроможність підприємства.

Міждисциплінарність концепції організаційної поведінки ґрунтується на синтезі теоретико-

Таблиця 1

Міждисциплінарний характер організаційної поведінки

Науковий напрямок	Формування організаційної поведінки	Представники концепції	Джерело
Психологічний	Досліджує індивідуальні риси особистості, мотивацію, сприйняття, емоційні стани, процеси прийняття рішень, задоволення працею, лідерство та конфлікти	А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (мотиваційно-гігієнічна теорія), Д. МакГрегор (теорії X і Y), Б. Скіннер (поведінковий підхід)	[1–5]
Соціологічний	Вивчає соціальні відносини, рольові очікування, норми поведінки, групову динаміку, соціальний капітал, корпоративну культуру, неформальні структури в колективах	М. Вебер (бюрократична теорія), Е. Дюркгейм (соціальна солідарність), Т. Парсонс (соціальні системи), П. Бурдьє (соціальний капітал)	[6–10]
Управлінський	Формує принципи управління поведінкою працівників у контексті досягнення організаційних цілей; визначає моделі лідерства, комунікації, прийняття рішень і розвитку корпоративної культури	Г. Файоль (адміністративна теорія), Ч. Барнард (організація як кооперативна система), Г. Мінцберг (організаційні структури), П. Друкер (управління ефективністю)	[11–15]
Економічний	Пояснює раціональність або ірраціональність поведінки економічних агентів, формує підґрунтя поведінкової економіки та теорії фірми, що враховують обмежену раціональність, стимулювання та ефективність	Г. Саймон (обмежена раціональність), Д. Марч, Р. Сайєрт (поведінкова теорія фірми), Д. Канеман, Р. Талер (поведінкова економіка)	[16–20]

Джерело: систематизовано автором.

методичних підходів різних вчень з метою комплексного розуміння процесів взаємодії індивідів і груп у межах організації. Така взаємоінтеграція направлена на формування цілісної моделі поведінки організаційних суб'єктів для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку бізнес-структур у глобальному середовищі.

Розвиток і становлення концепції про організаційну поведінку є результатом еволюції управлінської думки ХХ–ХХІ ст., що поєднала здобутки окреслених вище вчень. В умовах глобалізації, інтеграції ринків та формування транснаціональних корпорацій історично постала потреба в обґрунтуванні закономірностей поведінки працівників у багатокультурному та динамічному середовищі.

Поняття «організаційна поведінка» історично було закладено на межі 1930–1950 рр. у працях американських дослідників Е. Мейо [23], Ч. Барнарда [12], Д. МакГрегора [3], які першими звернули увагу на соціально-психологічні аспекти діяльності організацій. У своїй відомій праці [23] Е. Мейо наголошував, що ефективність підприємства визначається не тільки технічними факторами, а, передусім, міжособистісними відносинами, груповою динамікою та моральним кліматом у колективі.

У подальшому концепцію поведінкових аспектів управління розвинув вчений Д. МакГрегор [3], який запропонував теорію Х та Y, що пояснює різні типи управлінських підходів до працівників. Учений довів, що ефективність організації залежить від стилю керівництва та віри управлінця в потенціал своїх підлеглих. Вчення Д. МакГрегора стало фундаментом для формування гуманістичного напрямку в теорії організаційної поведінки.

Паралельно Г. Саймон у своєму дослідженні [16] заклав підґрунтя поведінкової економіки та теорії прийняття рішень. Вчений обґрунтував, що поведінка в організаціях визначається обмеженою раціональністю людини, його наробки стали провідними для обумовлення процесів прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях.

Далі, протягом 1960–1970 рр., теорії організаційної поведінки поступово переросли в окрему наукову дисципліну. Вчені С. Роббінс і Т. Джудге [21] визначили її як «галузь знань, що вивчає вплив індивідів, груп і структур на поведінку людей у межах організацій із метою підвищення її ефективності». Своєю чергою, вчений Ф. Лютанс [24] визначив, що «організаційна поведінка – це прикладна наука про поведінку людини в організаціях, заснована на емпіричних дослідженнях і спрямована на підвищення ефективності управління людськими ресурсами».

Із розвитком цивілізації концепція організаційної поведінки зазнала суттєвих змін під впливом процесів глобалізації, інтернаціоналізації економічних відносин і розширення діяльності транснаціональних корпорацій. Традиційні моделі управління, раніше засновані на універсальних принципах, виявилися на той час недостатніми для пояснення поведінкових особливостей працівників у різних культурних середовищах. Саме за цих причин у 1980 р. нідерландський соціальний психолог Г. Хофстеде зробив значущий внесок у розвиток теорії організаційної поведінки, запропонувавши системний підхід до аналізу впливу національної культури на поведінку працівників у міжнародних компаніях.

У своїй фундаментальній праці [25] Г. Хофстеде на основі багаторічних емпіричних досліджень працівників корпорації ІВМ у більш ніж 70 країнах світу визначив основні культурні виміри, що впливають на трудову поведінку, управлінські стилі, процес прийняття рішень, комунікацію та систему мотивації в організаціях. У табл. 2 систематизовано параметри міжкультурних відмінностей за теорією Г. Хофстеде та підкреслено їх вплив на організаційну поведінку працівників у міжнародних бізнес-структурах.

У контексті поточного дослідження важливо виокремити внесок Г. Хофстеде в становлення концепції організаційної поведінки, який полягає в створенні першої науково обґрунтованої моделі, яка пояснює, як національні культурні особливості формують поведінку працівників у межах міжнародних організацій. Теорія вченого дозволила переосмислити традиційні уявлення про управління персоналом, показавши, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від культурного контексту. Модель Г. Хофстеде сприяла розвитку нових напрямів у науці про організаційну поведінку: крос-культурного менеджменту, глобального лідерства та міжнародної комунікації. Запропонована модель стала основою для подальших міжкультурних досліджень, зокрема для GLOBE-проекту [27], де вчені розширили дослідження Г. Хофстеде, виокремивши дев'ять культурних вимірів та довівши, що культурний контекст визначає ефективність стилів лідерства та моделей мотивації в міжнародних бізнес-структурах.

Подальший розвиток концепції організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах отримав ґрунтовне висвітлення у працях британського дослідника Ч. Хенді [28]. На відміну від Г. Хофстеде [25], який зосереджувався переважно на впливі національних культурних відмінностей, Ч. Хенді [28] розглядав організацію як соціальну

Узагальнення крос-культурних параметрів організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах

Параметр	Сутність	Вплив на організаційну поведінку	Прояв у міжнародних бізнес-структурах
Індивідуалізм – колективізм	Характеризує, наскільки суспільство цінує індивідуальні досягнення порівняно з груповими інтересами	Визначає тип мотивації працівників: у колективістських культурах переважає командна робота, в індивідуалістичних – особисті ініціативи	У США винагороджуються індивідуальні результати, тоді як у Японії – колективна ефективність команди
Дистанція влади	Показує рівень прийняття нерівності в розподілі влади та статусу в організації	Впливає на стиль лідерства: у країнах з високою дистанцією влади домінує авторитарне керівництво, з низькою – демократичне	В Мексиці керівник – це беззаперечний авторитет, тоді як у Данії менеджери діють на засадах партнерства
Уникнення невизначеності	Відображає рівень толерантності суспільства до неоднозначних або ризикованих ситуацій	Формує підхід до планування і прийняття рішень: культури з високим уникненням невизначеності прагнуть до стабільності та регламентів	У Німеччині існують чіткі процедури та стандарти, тоді як у Сінгапурі допускається гнучкість і адаптивність
Маскулінність – фемінність	Визначає, чи переважають у суспільстві цінності змагання, успіху (маскулінність), чи співпраці, турботи (фемінність)	Впливає на організаційну культуру та управління персоналом: у фемінних культурах важливіша гармонія, ніж конкуренція	У Швеції культивується баланс життя та роботи, тоді як у США переважає орієнтація на досягнення
Орієнтація на довгострокову перспективу	Показує схильність культури до стратегічного планування, заощадження ресурсів і терпіння у досягненні результатів	Визначає стратегічну поведінку компаній: короткострокова орієнтація стимулює швидкі результати, довгострокова визначає стабільний розвиток	Китайські корпорації будують довготривалі партнерства, тоді як американські фірми орієнтуються на короткі проекти
Поблажливість – стриманість	Відображає рівень соціальної свободи та контролю над бажаннями	Впливає на рівень творчості, відкритості та неформальної комунікації в колективі	У Нідерландах панує вільна корпоративна культура, у країнах пострадянського простору більш формалізована та дисциплінована

Джерело: узагальнено автором за [25; 26].

систему, де культура виступає потужним чинником формування моделей управління, влади та комунікації. Запропонована типологія організаційних культур (табл. 3) стала наріжним каменем сучасної теорії організаційної поведінки в транснаціональних корпораціях, де поєднуються різні культурні моделі, стилі керівництва та управлінські традиції.

Аналізована концепція зробила вагомий внесок у розвиток теорії організаційної поведінки, оскільки дозволила глибше висвітлити, як внутрішня культура організації визначає моделі взаємодії між працівниками, стиль керівництва та ефективність прийняття рішень.

У контексті дослідження управління міжнародним бізнесом така типологія висвітлює механізми адаптації корпорацій до багатокультурного середовища, визначає оптимальні підходи до інтеграції персоналу різних національностей і забезпечує баланс між централізованим контролем і гнучкістю у прийнятті управлінських рішень.

Сучасний же етап розвитку концепції організаційної поведінки в міжнародному контексті відзначається суттєвим розширенням її теоретико-методологічної бази за рахунок інтеграції поведінкових, цифрових і сталих навичок управління та формує перспективу подальшого дослідження. Якщо раніше увага дослідників зосереджувалася переваж-

Типологія організаційних культур у компаніях

Тип організаційної культури	Характеристика	Механізм управління	Значення в міжнародних компаніях
Культура влади (ориг. англ. – Power Culture)	Централізована структура, де влада зосереджена в керівництва; рішення приймаються швидко	Контроль і авторитет	Ефективна за умов кризового управління або в малих міжнародних компаніях
Культура ролі (ориг. англ. – Role Culture)	Організація функціонує через чітко визначені ролі, правила та процедури	Бюрократія, формалізація процесів	Переважає у великих міжнародних корпораціях зі стабільною структурою
Культура завдання (ориг. англ. – Task Culture)	Орієнтація на команди, що формуються для виконання конкретних проєктів	Співпраця, гнучкість	Ефективна в глобальних проєктних організаціях і компаніях з інноваційним потенціалом
Культура особистості (ориг. англ. – Person Culture)	Індивід – це головна цінність, а організація існує для його розвитку	Самоуправління, автономність	Притаманна професійним асоціаціям, консалтинговим фірмам, креативним галузям

Джерело: систематизовано автором за [28].

но на мотиваційних і комунікаційних аспектах, то сьогодні організаційна поведінка розглядається як динамічна система соціально-психологічних і технологічних взаємодій, що забезпечує адаптивність, інноваційність і соціальну відповідальність міжнародних бізнес-структур.

ВИСНОВКИ

Організаційна поведінка в міжнародних бізнес-структурах – це складна, динамічна та багатовимірна категорія, формування якої відбувається на перетині психологічних, соціологічних, управлінських та економічних підходів. Доведено, що міждисциплінарний характер організаційної поведінки забезпечує комплексне розуміння закономірностей взаємодії індивідів і груп у межах організацій та дозволяє пояснити вплив людського чинника на ефективність діяльності бізнес-структур у глобальному середовищі.

Дослідження еволюції наукових підходів до організаційної поведінки показало, що перехід від технократичних моделей управління до гуманістичних і поведінкових концепцій став відповіддю на ускладнення соціально-економічних процесів та зростання ролі людського капіталу. Праці провідних учених, проаналізовані в дослідженні, поклали теоретичне підґрунтя сучасного розуміння організаційної поведінки в міжнародних компаніях.

Національна та організаційна культура – це ключові детермінанти поведінкових моделей персоналу, які впливають на стиль лідерства, механізми мотивації, комунікації та прийняття управлін-

ських рішень у міжнародних бізнес-структурах. Узагальнення крос-культурних параметрів дозволило підтвердити, що ефективність управління значною мірою залежить від здатності компаній адаптувати поведінкові практики до культурного контексту функціонування.

Таким чином, організаційна поведінка в міжнародному бізнесі має розглядатися водночас і як інструмент управління персоналом, і як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку міжнародних бізнес-структур. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. Iss. 4. P. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Herzberg F. *Motivation to Work*. 1st ed. Routledge. 1993. 184 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- McGregor D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. 1960. 248 p.
- Skinner B. F. *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan. 2014. 466.
- Синявська Л. І. *Організаційна поведінка*. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 182 с.
- Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press. 1947. 447 p.
- Durkheim E. *The Rules of Sociological Method*. Free Press, 1982. 272 p.
- Bourdieu P. *The Social Space and the Genesis of Groups*. *Theory and Society*. 1985. Vol. 14. No. 6. P. 723–744. URL: <http://www.jstor.org/stable/657373>

9. Parsons T. The Structure of Social Action. Illinois : The Free Press Glencoe. 1949. 839 p.
10. Козловский В. В. Социологическая периодика и гражданское общество. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2002. Т. 5. № 1. С. 6–14.
11. Fayol H. General and Industrial Management. Pitman. 1949. 148 p.
12. Barnard C. The Functions of the Executive. Harvard University Press. 1934. 372 p.
13. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72. P. 107–114. URL: <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
14. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Perennial, 1986. 404 p.
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
16. Simon H. A. Administrative Behavior. Macmillan, 1947. 12 p.
17. Cyert, R. M., & March, J. G. A behavioral theory of the firm. Prentice Hall/Pearson Education. 1963. 225 p.
18. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011. 533 p.
19. Thaler R. H. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *American Economic Review*. 2016. Vol. 106. Iss. 7. P. 1577–1600. DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>
20. Бланк И. А. Управление прибылью. Киев : Ника-Центр, 1998. 498 с.
21. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Pearson Education Limited, 2024. 80 p.
22. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior & Management. 12th ed. New York : McGraw-Hill, 2022. 624 p.
23. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan 1933. 194 p.
24. Luthans F. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th Edition. The McGraw-Hill Companies, 2011. 594 p.
25. Hofstede H. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1980. 476 p.
26. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York; London: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
27. House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publications, 2004. 848 p.
28. Handy Ch. Understanding Organizations. London : Penguin, 1993. 445 p.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall/Pearson Education.
- Drucker P. F. (1986). *The Practice of Management*. Harper Perennial.
- Durkheim E. (1982). *The Rules of Sociological Method*. Free Press.
- Fayol H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Handy Ch. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Herzberg F. (1993). *Motivation to Work*. 1st ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York; London: McGraw-Hill.
- Hofstede H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. & Gupta V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Ivancevich J. M., Konopaske R. & Matteson M. T. (2022). *Organizational Behavior & Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill.
- Kahneman D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kozlovskiy V. V. (2002). Sotsiologicheskaya periodika i grazhdanskoye obshchestvo [Sociological periodicals and civil society]. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii*, 1(5), 6–14.
- Luthans F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. The McGraw-Hill Companies.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 4(50), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114. <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
- Parsons T. (1949). *The Structure of Social Action*. Illinois: The Free Press Glencoe.
- Robbins S. P. & Judge T. A. (2024). *Organizational Behavior*. 19th ed. Pearson Education Limited.
- Simon H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Skinner B. F. (2014). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Syniavska L. I. (2018). *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
- Thaler R. H. (2016). Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *American Economic Review*, 7(106), 1577–1600. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>
- Weber M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

REFERENCES

- Balabanova L. V. & Sardak O. V. (2011). *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
- Barnard C. (1934). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Blank I. A. (1998). *Upravleniye pribylyu* [Profit management]. Kyiv: Nika-Tsentr.
- Bourdieu P. (1985). The Social Space and the Genesis of Groups. *Theory and Society*, 6(14), 723–744. <http://www.jstor.org/stable/657373>

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026