

УДК: 005.32:339.9

JEL classification: M14, O33, D23

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(40))

АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

БЕХ Ігор

аспірант

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет фінансів»

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

Статтю присвячено питанням адаптації організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах до викликів цифровізації глобальної економіки. Актуальність тематики дослідження зумовлена посиленням впливу цифрових технологій, платформних бізнес-моделей, штучного інтелекту та глобальних комунікацій на функціонування міжнародних компаній, що потребує трансформації поведінкових моделей персоналу, лідерства та корпоративної культури. Дослідження має на меті узагальнити теоретичні положення та обґрунтувати концептуальні аспекти адаптації організаційної поведінки міжнародних бізнес-структур до викликів цифровізації.

В статті досліджено еволюцію підходів до організаційної поведінки від класичних ієрархічних моделей управління до сучасних цифрово орієнтованих, мережесих і гнучких форм взаємодії. Узагальнено класичні концепції організаційної поведінки та визначено їх обмеження в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних і проактивних моделей організаційної поведінки, які забезпечують гнучкість управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування інноваційної корпоративної культури. Запропоновано авторське бачення переходу від класичних підходів до цифрових моделей організаційної поведінки, а також систематизовано вплив організаційної культури на впровадження систем управління знаннями в міжнародних бізнес-структурах. Виявлено ключові компоненти цифрово орієнтованої організаційної культури, серед яких гнучкість, відкритість до змін, культура обміну знаннями, довіра, лідерська підтримка цифрових ініціатив, організаційне навчання, мотиваційні механізми та міжкультурна чутливість. Дослідження впливу зазначених компонентів дозволило виявити їх визначальну роль у підвищенні стратегічної адаптивності міжнародних компаній та ефективності впровадження цифрових інструментів управління знаннями. Порівняно адаптивну та проактивну моделі організаційної поведінки в умовах цифровізації. Виявлено, що адаптивна модель орієнтована на швидке реагування на технологічні зміни та підтримку операційної стабільності, тоді як проактивна модель спрямована на випереджальне формування інновацій, розвиток цифрового лідерства та стратегічну трансформацію міжнародних бізнес-структур. Дослідження взаємодії зазначених моделей дозволило виявити синергетичний ефект їх поєднання, що забезпечує одночасно гнучкість та інноваційність організаційної поведінки. Вивчено приклади адаптації організаційної поведінки провідних міжнародних компаній до викликів цифровізації, що підтверджують комплексний характер трансформацій, які охоплюють культурні, управлінські та технологічні аспекти діяльності. Виявлено, що найбільш ефективними є міжнародні бізнес-структури, які поєднують розвиток цифрових компетентностей із формуванням адаптивної організаційної культури та мережесих моделей взаємодії.

Ключові слова: організаційна поведінка, цифровізація, міжнародні бізнес-структури, цифрова трансформація, організаційна культура.

ASPECTS OF ADAPTATION OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES TO THE CHALLENGES OF DIGITALIZATION

BEKH Ihor

International University of Finance

The article examines how to adapt organizational behavior within international business structures to the challenges posed by the digitalization of the global economy. The relevance of the research topic is determined by the growing influence of digital technologies, platform-based business models, artificial intelligence, and global communications on the functioning of international companies, which require the transformation of employee behavioral models, leadership approaches, and corporate culture. The study aims to generalize theoretical provisions and substantiate conceptual aspects of adapting organizational behavior in international business structures to the challenges of digitalization.

The article examines the evolution of approaches to organizational behavior from classical hierarchical management models to modern, digitally oriented, network-based, and flexible forms of interaction. Classical concepts of organizational behavior are generalized, and their limitations in the context of the digital transformation of international business are identified. The necessity of transitioning to adaptive and proactive models of organizational behavior is substantiated, as these models ensure management flexibility, the development of personnel's digital competencies, and the formation of an innovative corporate culture. The author proposes a vision of the transition from classical approaches to digital models of organizational behavior and systematizes the influence of organizational culture on the implementation of knowledge management systems in international business structures. Key components of a digitally oriented organizational culture are identified, including flexibility, openness to change, knowledge-sharing culture, trust, leadership support for digital initiatives, organizational learning, motivational mechanisms, and intercultural sensitivity. The study of these components revealed their decisive role in increasing the strategic adaptability of international companies and improving the effectiveness of implementing digital knowledge management tools. Adaptive and proactive models of organizational behavior in the context of digitalization are compared. It is revealed that the adaptive model focuses on rapid response to technological change and maintaining operational stability, while the proactive model

is aimed at anticipatory innovation, the development of digital leadership, and the strategic transformation of international business structures. The study of the interaction between these models revealed a synergistic effect of their combination, ensuring both flexibility and innovation in organizational behavior. Examples of organizational adaptation in leading international companies to the challenges of digitalization are analyzed, confirming the comprehensive nature of the transformations across cultural, managerial, and technological aspects of activities. It is revealed that the most effective international business structures combine the development of digital competencies with the formation of an adaptive organizational culture and network-based models of interaction.

Keywords: organizational behavior, digitalization, international business structures, digital transformation, organizational culture.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026
Прийнята до друку / Accepted 22.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Бех Ігор

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімка цифрова трансформація глобальної економіки зумовлює докорінні зміни у функціонуванні міжнародних бізнес-структур, що супроводжуються переходом до платформних бізнес-моделей, поширенням гібридних форматів зайнятості, активним використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних. За таких умов традиційні підходи до управління організаційною поведінкою, сформовані в межах ієрархічних структур та регламентованих процедур, втрачають ефективність і не забезпечують необхідного рівня гнучкості та швидкості реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Особливо гостро ця проблема проявляється у міжнародних бізнес-структурах, діяльність яких відбувається в різних культурних, інституційних та технологічних контекстах, що ускладнює узгодження поведінкових моделей персоналу, комунікаційних практик та управлінських підходів.

Цифровізація змінює не лише технологічну основу бізнесу, а й ціннісні орієнтири, мотиваційні механізми, стилі лідерства та характер взаємодії працівників. Виникає потреба у формуванні адаптивних і проактивних моделей організаційної поведінки, які забезпечують здатність персоналу до швидкого навчання, ефективного обміну знаннями, самостійного прийняття рішень та ініціювання інновацій. Водночас відсутність системного підходу до адаптації організаційної поведінки у міжнародних бізнес-структурах знижує ефективність цифрових трансформацій, посилює міжкультурні бар'єри та ускладнює інтеграцію глобальних і локальних управлінських практик. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження аспектів адаптації організаційної поведінки міжнародних бізнес-структур до викликів цифровізації та визначення ключових чинників формування цифрово-орієнтованої поведінкової парадигми.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади організаційної поведінки формувалися у межах класичних управлінських концепцій, які визначили фундаментальні підходи до взаємодії персоналу в організаціях. Зокрема, Ф. В. Тейлор [1] розглядав організаційну поведінку через призму наукового управління, акцентуючи увагу на стандартизації трудових процесів, раціоналізації операцій та підвищенні продуктивності праці. Подальший розвиток поведінкових підходів пов'язаний із дослідженнями мотивації та соціально-психологічних аспектів діяльності персоналу. Так, А. Г. Маслоу [2] сформулював ієрархію потреб, яка пояснює поведінку працівників через систему мотиваційних чинників, тоді як Д. Макгрегор [3] обґрунтував теорії «Х» та «У», які визначають альтернативні моделі управління персоналом залежно від управлінських установок. Значний внесок у розвиток поведінкового підходу здійснив Е. Мейо [4], який довів важливість соціальних зв'язків, неформальних груп і психологічного клімату для ефективності організації.

Подальше розширення концепцій організаційної поведінки пов'язане з системним аналізом індивідуального, групового та організаційного рівнів взаємодії. Дж. Грінберг [5] узагальнив сучасні підходи до організаційної поведінки, підкресливши роль організаційної культури, комунікацій і лідерства у формуванні ефективних моделей управління. У дослідженні Т. Джадж, Е. Дочі, Дж. Хофманс, С. Нейс [6] акцентовано увагу на поведінці лідерів в умовах динамічного середовища та доведено значення трансформаційного лідерства для підвищення адаптивності організацій.

Із розвитком цифрової економіки дослідники почали розглядати організаційну поведінку в контексті технологічних трансформацій. К. Шваб [7, 8] визначив цифровізацію як ключову характеристику четвертої промислової революції, що змінює характер праці, структуру організацій і моделі взаємодії персоналу. М. Кастельс [9] обґрунтував концепцію мережевого суспільства, у межах якої організаційна поведінка формується в умовах цифрових комунікаційних мереж, глобальних інформаційних потоків і платформних екосистем. Сучасні наукові праці здебільшого фокусуються на взаємозв'язку цифрової трансформації та поведінкових аспектів діяльності організацій. Дж. А. Р. Авад, Р. Мартін-Рохас [11] довели, що цифровізація сприяє підвищенню організаційної стійкості через розвиток організаційного навчання та інноваційної активності персоналу. М. Абдельрахман, К. Папаміхайл, Р. Хаммаді [12] встановили, що організаційна культура є визначальним чинником ефективного впровадження систем управління знаннями в міжнародних

корпораціях, оскільки впливає на готовність працівників до використання цифрових інструментів і обміну знаннями. Поведінкові аспекти адаптації персоналу до цифрових змін розглянуто у дослідженнях Ф. Лютанс, Б. Лютанс, К. Лютанс [13], які визначили роль психологічного капіталу, довіри та проактивності працівників у формуванні ефективної організаційної поведінки. Г. Цао, Ю. Дуань, Дж. С. Едвардс [14] довели, що цифрова трансформація безпосередньо пов'язана з розвитком організаційної культури та інноваційної поведінки персоналу, що визначає конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі.

Таким чином, проаналізовані праці відображають еволюцію підходів до організаційної поведінки від класичних управлінських концепцій до сучасних цифрово орієнтованих моделей. Водночас питання адаптації організаційної поведінки міжнародних бізнес-структур до викликів цифровізації потребують ґрунтовного дослідження з урахуванням міжкультурних особливостей, розвитку цифрового лідерства та формування адаптивних і проактивних моделей взаємодії персоналу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування концептуальних аспектів адаптації організаційної поведінки міжнародних бізнес-структур до викликів цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах стрімкої цифрової трансформації глобальної економіки міжнародні бізнес-структури стикаються із необхідністю і технічної модернізації процесів, і глибокої адаптації організаційної поведінки. Раніше, ми прийшли до висновку, що під організаційною поведінкою розуміється сукупність норм, цінностей, моделей взаємодії й управлінських практик, які визначають реакції індивідів та груп на зміни середовища, технологій та бізнес-стратегій.

Розглянуті нами класичні теорії організаційної поведінки, розроблені в ХХ столітті, акцентували увагу на структурі організацій, мотиваційних механізмах та соціально-психологічних аспектах взаємодії працівників. Так, підходи Ф. Тейлора окреслені в праці [1] визначали організаційну поведінку через раціональне планування, стандартизацію робіт та підпорядкування індивідуальних дій загальній організаційній структурі. Теорії людських відносин [2, 3, 4] розширили початкові концепції, визначили роль мотивації, потреб людини, соціальних зв'язків та групової динаміки для ефективності підприємства. Подальший розвиток концепцій організаційної поведінки [5, 6] передбачав багаторівневий аналіз: індивідуальний, груповий, організаційний та вивчення ролі корпоративної культури, клімату та етичних норм.

Однак класичні моделі мали ряд обмежень у контексті глобалізації та швидкого технологічного розвитку. Вони переважно спиралися на ієрархічні, директивні механізми управління та статичні структури, що значною мірою обмежувало гнучкість організацій та адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища. Міжнародні бізнес-структури, які працювали у різних культурних та економічних контекстах, стикалися з проблемами узгодження глобальних стратегій та локальних практик, що зумовлювало необхідність пошуку нових підходів до управління поведінкою персоналу.

Цифрова епоха радикально трансформувала традиційні підходи (рис. 1). Зростання ролі інформаційних технологій, платформних екосистем, штучного інтелекту, віддалених та гібридних форматів роботи змінило основні детермінанти організаційної поведінки. Дані стали потужним ресурсом прийняття рішень, цифрові платформи забезпечили інтеграцію знань та комунікацій, а аналітика великих даних дозволила прогнозувати поведінку співробітників та оптимізувати організаційні процеси [7-10].

Таким чином, перехід від класичних теорій організаційної поведінки до цифрової епохи можна розглядати як еволюцію від статичних та ієрархічних моделей до динамічних, мережевих та адаптивних систем, де чинниками ефективності стають цифрові компетенції, управління знаннями, прозорі комунікації та гнучкі культурні норми. Такі тенденції визначають сучасну парадигму управління людським капіталом у міжнародних бізнес-структурах та підкреслює роль організаційної поведінки як критичного чинника конкурентоспроможності у глобальній економіці.

У сучасних дослідженнях [11, 12] визначено, що цифрова трансформація організаційної поведінки передбачає як автоматизацію рутинних процесів, так і зміну культурних норм, моделей взаємодії та мотиваційних систем.

Вчені [12] виявили, що правильна організаційна культура передують ефективному впровадженню систем управління знаннями в умовах цифровізації: гнучка корпоративна культура сприяє прийняттю технологій, активному обміну знаннями та підвищенню стратегічної адаптивності, що особливо актуально для міжнародних корпорацій із розподіленими командами. Тож вплив організаційної культури на впровадження систем управління знаннями в міжнародних бізнес-структурах в умовах цифровізації доцільно представити наступним чином (табл. 1).

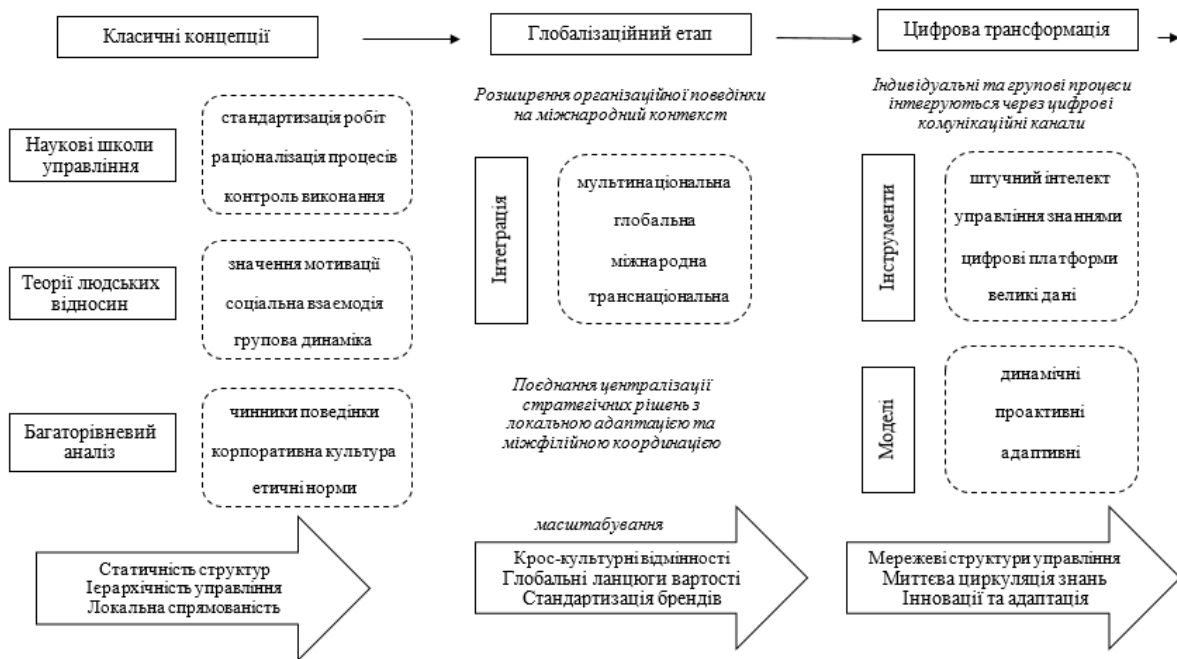


Рис. 1.. Схема переходу від класичних концепцій організаційної поведінки до глобалізованих і цифрових моделей

Таблиця 1.

Вплив організаційної культури на впровадження систем управління знаннями в міжнародних бізнес-структурах в умовах цифровізації

Компонент організаційної культури	Сутність	Вплив на впровадження систем управління знаннями	Прояви в міжнародних бізнес-структурах	Наслідки в умовах цифровізації
Гнучкість організаційної культури	Відкритість до змін, готовність переглядати установлені норми та управлінські практики	Полегшує прийняття цифрових систем управління знаннями, знижує опір персоналу технологічним інноваціям	Швидка адаптація філій до єдиних цифрових стандартів, синхронізація процесів у різних країнах	Підвищення стратегічної адаптивності та швидкості трансформації бізнес-моделей
Культура відкритого обміну знаннями	Заохочення комунікації, взаємного навчання, колективного накопичення знань	Активне використання систем управління знаннями, зростання обсягів і якості знаннєвого контенту	Формування міжфілійних експертних мереж, транснаціональний обмін найкращими практиками	Зростання інноваційності та ефективності прийняття управлінських рішень
Довіра та психологічна безпека	Впевненість працівників у відсутності санкцій за помилки чи альтернативні ідеї	Підвищує готовність персоналу ділитися неформалізованими знаннями та досвідом	Посилення співпраці в мультикультурних та віддалених командах	Формування сталого цифрового середовища спільного навчання
Лідерська підтримка цифрових ініціатив	Активна участь керівництва у впровадженні систем управління знаннями та цифрових інструментів	Підвищує рівень прийняття систем управління знаннями та довіру до них	Єдність цифрового бачення між штаб-квартирою та дочірніми структурами	Інституціоналізація цифрової культури та поведінки
Організаційне навчання	Орієнтація на постійний розвиток компетенцій і навчання протягом життя	Забезпечує ефективне використання функціоналу систем управління знаннями	Гармонізація рівня цифрових компетенцій у різних країнах	Підвищення людського та інтелектуального капіталу корпорації
Мотиваційні механізми	Матеріальні й нематеріальні стимули за участь у знаннєвих процесах	Активізує використання систем управління знаннями та наповнення їх актуальними знаннями	Зменшення асиметрії знань між підрозділами	Підвищення залученості персоналу до цифрових трансформацій
Міжкультурна чутливість	Урахування національних і культурних відмінностей у поведінці персоналу	Запобігає культурним бар'єрам у використанні систем управління знаннями	Адаптація інтерфейсів і комунікаційних практик до локальних контекстів	Зміцнення глобальної згуртованості та корпоративної ідентичності
Цифрова зрілість організації	Рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси	Забезпечує системне використання систем управління знаннями як стратегічного інструменту	Єдина цифрова платформа управління знаннями	Переорієнтація на транснаціональні та екосистемні моделі управління

Джерело: удосконалено автором

Саме гнучка, відкрита до інновацій і зорієнтована на навчання культура створює сприятливе середовище для прийняття цифрових рішень, активного обміну знаннями та формування стратегічної

адаптивності міжнародних бізнес-структур. Для міжнародних корпорацій із розподіленими командами така взаємодія культури та цифрових систем управління знаннями постає потужною передумовою стійкої конкурентоспроможності, адже дозволяє інтегрувати глобальні знання та зберігає водночас локальну чутливість і міжкультурну узгодженість управлінських практик.

З'являються нові концептуальні орієнтири: гібридні команди, цифрове лідерство, відкритий обмін знаннями, адаптивні та проактивні моделі поведінки [13, 14]. Відбувається перехід від регламентованих, реактивних моделей до адаптивних та проактивних форм взаємодії персоналу в межах міжнародних бізнес-структур. У цифровому середовищі поведінка працівників дедалі більше визначається як формальними інструкціями, так і здатністю до самостійного прийняття рішень, швидкої інтерпретації інформації та ініціативної участі у створенні цінності. Саме тому адаптивність та проактивність стають потужними поведінковими компетенціями сучасних організацій.

Адаптивна модель організаційної поведінки ґрунтується на здатності персоналу та команд оперативного реагувати на технологічні, ринкові та інституційні зміни. Вона передбачає гнучкість мислення, відкритість до навчання, готовність переглядати усталені практики та швидко інтегрувати цифрові інструменти у повсякденну діяльність. У міжнародних бізнес-структурах адаптивна поведінка набуває особливого значення, оскільки поєднує вимоги глобальної інтеграції зі специфікою локальних ринків, культур, регуляторних середовищ.

Проактивна модель організаційної поведінки виходить за межі простого пристосування до змін та передбачає випереджальне формування нових рішень, ініціювання інновацій та активну участь працівників у стратегічному розвитку компанії. У цифрову епоху проактивність визначається у здатності співробітників ідентифікувати можливості, що виникають завдяки цифровим технологіям, пропонувати нові бізнес-моделі, оптимізувати процеси та сприяти трансформації організаційної культури. Такі поведінкові практики формують основу для розвитку цифрового лідерства та підвищення стратегічної стійкості міжнародних корпорацій.

Дослідження з організаційної поведінки та позитивної організаційної психології [13, 14] показують, що адаптивні та проактивні моделі тісно пов'язані із розвитком психологічного капіталу працівників, довірою в командах, відкритим обміном знаннями та підтримкою з боку керівництва (табл. 2). У міжнародних бізнес-структурах такі моделі забезпечують синергію між глобальними стандартами управління та локальними ініціативами, що є критично важливим в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика адаптивних та проактивних моделей організаційної поведінки в умовах цифровізації

Критерій	Адаптивна модель поведінки	Проактивна модель поведінки
Логіка дій	реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	випереджальне формування змін і нових рішень
Роль працівника	гнучкий виконавець, здатний швидко перебудувати діяльність	ініціатор інновацій, співтворець стратегії
Ставлення до цифрових технологій	використання цифрових інструментів для оптимізації процесів	активний пошук нових цифрових можливостей і рішень
Командна взаємодія	гнучкі, міжфункціональні та тимчасові команди	самоорганізовані, крос-культурні та інноваційні команди
Мотиваційна основа	прагнення стабільності, збереження ефективності	орієнтація на розвиток, самореалізацію та вплив
Тип управління	підтримувальне, орієнтоване на швидке коригування	партнерське, засноване на довірі та делегуванні
Вплив на організацію	підвищення гнучкості та стійкості до змін	формування інноваційної культури та довгострокової конкурентоспроможності
Значення для міжнародних бізнес-структур	забезпечує баланс між глобальними стандартами та локальною адаптацією	сприяє інтеграції глобальної інтеграції з локальною ініціативністю

Джерело: авторська розробка

Адаптивні та проактивні моделі організаційної поведінки взаємодоповнюють сучасну поведінкову парадигму міжнародних бізнес-структур у цифрову епоху. Адаптивна модель забезпечує здатність організації швидко реагувати на зміни та підтримувати операційну стабільність в умовах невизначеності, тоді як проактивна модель формує стратегічну спрямованість на інновації, розвиток і випереджальне створення конкурентних переваг. В результаті інтеграції досліджених моделей міжнародні компанії водночас досягнуть і глобальної інтеграції, і локальної чутливості при умовах цифровізації, зростання ролі знань та мережевих форм організації праці. Поєднання адаптивної гнучкості з проактивною ініціативністю визначає здатність сучасних організацій до сталого розвитку, ефективного управління людським капіталом і формування цифрово орієнтованої організаційної культури.

Для унаочення теоретичних положень щодо підходів до адаптації організаційної поведінки доцільно звернутися до практики провідних міжнародних компаній. Аналіз корпоративних кейсів дозволив нам простежити, яким чином цифровізація, зміна управлінських моделей та трансформація корпоративної

культури знаходять відображення у реальних поведінкових практиках персоналу, лідерів та команд у глобальних бізнес-структурах.

В табл. 3 визначено основні напрями адаптації організаційної поведінки та їх вплив на конкурентоспроможність компаній.

Таблиця 3

**Практичний досвід адаптації організаційної поведінки
 в сучасних міжнародних бізнес-структурах до викликів цифровізації**

Компанія	Галузь	Ключовий виклик цифровізації	Основні інструменти адаптації організаційної поведінки	Поведінкові зміни персоналу	Стратегічний ефект
Google (Alphabet)	ІТ, цифрові платформи	Управління глобальними знаннями та інноваціями	Мережеві команди, відкриті цифрові платформи співпраці	Проактивність, самоорганізація, культура експериментів	Прискорення інновацій, глобальна інтеграція знань
Microsoft	ІТ, програмне забезпечення	Перехід до хмарних і сервісних моделей	Культура «growth mindset», відкриті цифрові навчання, agile-команди	Орієнтація на навчання, міжфункціональна взаємодія	Підвищення гнучкості та клієнтоорієнтованості
Amazon	Електронна комерція, логістика	Масштабування операцій і даних	Управління даними, автономні команди, цифрові KPI	Висока відповідальність, швидкість рішень	Операційна ефективність, лідерство за витратами
Siemens	Промисловість, інжиніринг	Індустрія 5.0, цифрові двійники	Інтеграція ІТ та ОТ, цифрові платформи знань	Кросдисциплінарна співпраця, інноваційність	Підвищення технологічної конкурентоспроможності
Unilever	FMCG	Сталий розвиток та ESG	Цифрові HR-платформи, гібридні команди, KPI зі сталості	Ціннісно-орієнтована поведінка, залученість	Посилення бренду роботодавця, соціальна легітимність
IBM	ІТ, консалтинг	Перехід до цифрових сервісів і штучного інтелекту	Корпоративні платформи навчання, віддалена робота	Адаптивність, цифрові компетентності	Збереження конкурентних позицій у знаннєвій економіці
Samsung	Високі технології	Глобальна координація інновацій	Центри компетенцій, цифрова комунікація	Міжкультурна інтеграція, інноваційна поведінка	Скорочення циклу розробки продуктів
Accenture	Консалтинг	Віддалена робота та глобальні проекти	Цифрові платформи взаємодії, гнучке лідерство	Самоуправління, клієнтоорієнтованість	Підвищення якості послуг і швидкості адаптації

Джерело: систематизовано автором

Проаналізовані приклади вказують на те, що адаптація організаційної поведінки в сучасних міжнародних компаніях відбувається комплексно та системно, охоплює водночас культурні, управлінські та технологічні виміри. Цифровізація не обмежується впровадженням інформаційних систем, вона трансформує глибинні поведінкові установки працівників та лідерів: від ієрархічно зумовлених моделей до мережевих, проактивних і знаннево-орієнтованих форм взаємодії. Узагальнення практик провідних корпорацій дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективними є ті міжнародні бізнес-структури, які поєднують розвиток цифрових компетентностей із формуванням адаптивної організаційної культури, здатної забезпечити баланс між глобальною інтеграцією, локальною чутливістю та довгостроковою стійкістю в умовах цифрової економіки.

Організаційна поведінка в міжнародних компаніях формується під впливом інституційного середовища, національної ділової культури, рівня технологічного розвитку та домінуючих управлінських парадигм. Тож, цікаво дослідити, яким чином організаційна поведінка в міжнародних компаніях різниться в залежності від регіонального виміру. На території США, країн Європейського Союзу та країн Азії сформувалися відносно стійкі моделі організаційної поведінки, які відрізняються ціннісними орієнтирами, стилями лідерства, підходами до мотивації персоналу та механізмами прийняття управлінських рішень. Детально розглянемо кожний регіональний аспект.

Організаційна поведінка американських компаній традиційно ґрунтується на індивідуалізмі, орієнтації на результат та високому рівні підприємницької ініціативи. Для США характерна культура досягнень, у межах якої поведінкові моделі працівників тісно пов'язані з персональною відповідальністю, конкурентністю та вимірюваними показниками ефективності. В американських компаніях домінує децентралізований стиль управління, що передбачає широку автономію команд і окремих працівників у прийнятті рішень. Лідерство має прагматичний та трансформаційний характер: керівники виступають

агентами змін, які стимулюють інноваційне мислення, експерименти та швидку адаптацію до ринкових умов. Поведінкові моделі ґрунтуються на відкритих комунікаціях, прямому зворотному зв'язку та толерантності до помилок як елементу навчання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація глобальної економіки спричинила трансформацію організаційної поведінки міжнародних бізнес-структур, яка наразі проявляється у переході від ієрархічних та регламентованих моделей взаємодії до гнучких, мережевих і знаннево-орієнтованих форм організації праці. Включовими детермінантами сучасної організаційної поведінки визначено цифрові компетентності персоналу, відкритий обмін знаннями, розвиток психологічної безпеки, підтримка цифрового лідерства та формування адаптивної корпоративної культури. Адаптивна модель організаційної поведінки забезпечує здатність міжнародних бізнес-структур оперативного реагувати на технологічні та інституційні зміни, тоді як проактивна модель формує випереджальний характер поведінки персоналу, орієнтований на інновації, створення нових бізнес-рішень і стратегічний розвиток. Поєднання адаптивності та проактивності формує основу цифрово орієнтованої поведінкової парадигми, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній у глобальному середовищі. Узагальнення практичного досвіду провідних міжнародних корпорацій показало, що ефективна адаптація організаційної поведінки відбувається через інтеграцію цифрових платформ взаємодії, розвиток гібридних команд, формування культури безперервного навчання та впровадження систем управління знаннями. Найбільш успішними є ті міжнародні бізнес-структури, які поєднують технологічну модернізацію з трансформацією поведінкових моделей персоналу, забезпечуючи баланс між глобальною інтеграцією, локальною чутливістю та стратегічною стійкістю.

Література

1. Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper and Brothers. 1911. 152 p.
2. Maslow A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, 1943. Vol. 50(4), pp. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
3. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill. 1960. 248 p. URL: [https://ia802306.us.archive.org/25/items/in.ernet.dli.2015.459335/2015.459335.The-Human-Side-Of-Enterprise.pdf4](https://ia802306.us.archive.org/25/items/in.ernet.dli.2015.459335/2015.459335.The-Human-Side-Of-Enterprise.pdf4;);
4. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan 1933. 176 p. URL: <https://dn720709.ca.archive.org/0/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf>
5. Greenberg J. Behavior in Organizations. 10th ed. Pearson Education, 2011. 775 p.; Greenberg J. Managing Behavior in Organizations. 4th Edition. Pearson. 2005. 476 p.
6. Judge T., Doci E., Hofmans J., Nijs S. Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2020. Vol. 29. Pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1714717>
7. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World economic forum. Switzerland. 2016. 172 p. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The-Fourth-Industrial-Revolution-Klaus-S.pdf;
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World economic forum. 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>;
9. Castells M. The Rise of the Network Society. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444319514>;
10. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. 275 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
11. Awad J.A.R., Martín-Rojas R. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. Journal of Innovation & Entrepreneurship. 2024. Vol. 13, Is. 69. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>;
12. Abdelrahman M., Papamichail K., Hammady R. et al. Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Global Journal of Flexible System Management. 2025. Vol. 26, pp. 439-467. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w>
13. Luthans F., Luthans B., Luthans K. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
14. Cao G., Duan Y., Edwards J. S. Organizational culture, digital transformation, and product innovation, Information & Management, 2025. Vol. 62, Is. 4, 104135, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>

References

1. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
2. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
3. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill. <https://ia802306.us.archive.org/25/items/in.ernet.dli.2015.459335/2015.459335.The-Human-Side-Of-Enterprise.pdf>

4. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan. <https://dn720709.ca.archive.org/0/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf>
5. Greenberg, J. (2011). Behavior in organizations (10th ed.). Pearson Education.
6. Judge, T., Doci, E., Hofmans, J., & Nijs, S. (2020). Leaders under pressure: Time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1714717>
7. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
8. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
9. Castells, M. (2010). The rise of the network society (2nd ed.). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
10. OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
11. Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*, 13(69). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
12. Abdelrahman, M., Papamichail, K., Hammady, R., et al. (2025). Organisational culture and knowledge management systems adoption: Examining employee usage in multinational corporations. *Global Journal of Flexible System Management*, 26, 439–467. <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w>
13. Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational behavior: An evidence-based approach (14th ed.). Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
14. Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), Article 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>