

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-10>
УДК 316.62

Гудзь О.Є.

доктор економічних наук, професор,
Державний університет
інформаційно-телекомунікаційних технологій

Шавловський П.В.

аспірант кафедри менеджменту,
Державний університет
інформаційно-телекомунікаційних технологій

Gudz Olena, Shavlovskiy Petro

State University of Information and Telecommunication Technologies

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ГАРМОНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

JUSTIFICATION OF THE STRATEGIES OF HARMONIZATION OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

В статті уточнено сутність та складові організаційної поведінки підприємств, окреслено стан її виявлено сучасні тренди організаційної поведінки підприємств, які підтвердили важливість: гнучкості, співпраці, розвитку лідерства, впровадження цифрових технологій, підвищення етичності, досліджено вплив умов цифровізації на формування і вибір стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємства, вимагає трансформацій в організаційній структурі, культурі, комунікаціях, лідерстві та сприйнятті змін, встановлено проблеми, які необхідно вирішити і які за виважених підходів і ефективного управління можуть бути безболісно подолані в процесі гармонізації організаційної поведінки підприємств та розкрито чинники впливу на ці процеси, визначено етапи її спрогнозовано переваги та ефекти від впровадження стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації.

Ключові слова: організаційна поведінка, підприємства, стратегії, гармонізація організаційної поведінки, цифровізація, інструменти цифровізації, післявоєнне відтворення.

The article clarified the essence and components of the organizational behavior of enterprises, outlined the state and identified modern trends in the organizational behavior of enterprises, which confirmed the importance of: flexibility, cooperation, leadership development, implementation of digital technologies, increased ethics. At the same time, it was emphasized that the war definitely changed the approach to organizational behavior, partnership and cooperation, creating new challenges and limitations, and the year 2024 is preparing new tests, which is why companies need to focus on new goals, motives, working conditions, on the development of qualitatively new strategies harmonization of its organizational behavior in the conditions of digitalization, since it is necessary to strengthen and lay the post-war future of the country already today. The influence of digitalization conditions on the formation and selection of strategies for harmonizing the organizational behavior of the enterprise has been studied, it requires transformations in the organizational structure, culture, communications, leadership and perception of changes, problems that need to be solved and which, with balanced approaches and effective management, can be painlessly overcome in the process of harmonization have been identified organizational behavior of enterprises and the influencing factors on these processes are revealed, the stages are defined (analysis of the current state of organizational behavior of the enterprise, determination of parameters of the strategy of harmonization of organizational behavior, preparation of personnel for changes, implementation of organizational measures, new digital tools and technologies, evaluation of results and adjustments) and forecasted advantages and effects of implementing strategies for harmonizing the organizational behavior of enterprises in conditions of digitalization: increasing the level of competitiveness; activation of innovativeness; improving communication and cooperation; improvement of the management and reporting mechanism; attraction and retention of talented specialists; cost reduction and optimization of business processes. In addition, the implementation of strategies for harmonizing organizational behavior contributes to changes in organizational culture, creating a more flexible and open environment that is conducive to innovation and enterprise success in the context of digitalization.

Key words: organizational behavior, enterprises, strategies, harmonization of organizational behavior, digitalization, digitalization tools, post-war reproduction.

Постановка проблеми. Гармонізація організаційної поведінки підприємства стає все більш актуальною в умовах цифровізації. В сучасному бізнесовому світі, де технології швидко змінюються і проникають у всі сфери діяльності, підприємствам необхідно адаптуватися до нових вимог і можливостей. Цифровізація вносить зміни у комунікаційні ланцюги, організацію робочих процесів, управління даними, збереження і обмін інформаційними потоками. Це зумовлює необхідність оновлення поведінкових моделей, організаційних практик, методів інтеракції з персоналом, а також усуненні бар'єрів для використання нових цифрових технологій. Підприємство, яке не реагує на цифрові тенденції, й не змінює свою організаційну поведінку, ризикує втратити конкурентоспроможність через зниження швидкості й якості виконання бізнес-процесів, збільшення витрат, не спроможність впровадження інновацій й залучення креативних фахівців. Гармонізація організаційної поведінки підприємства за допомогою впровадження цифрових систем управління, комунікацій та нових моделей партнерства й співпраці, поліпшить роботу персоналу, сприятиме інноваціям та розвитку бізнесу, дозволить більш ефективно впроваджувати необхідні зміни і пристосовуватися до ринкових вимог. Як наслідок, проблематика обґрунтування стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації привертає все більше уваги й вип'ячує дискусійні питання серед вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування і удосконалення організаційної поведінки підприємств розглядало багато науковців та практиків. Так, найбільш цікаві вагомі розробки представили визнані вчені: Д. Бауден, О. Виноградова, І. Воляник, В. Дергачова, П. Дудкін, Н. Євтушенко, С. Ілляшенко, В. Кондратьєва, Т. Кужда, В. Лазарюк, Л. Лазоренко, Л. Мельник, М. Метісон, А. Молчанова, О. Мосій, С. Синягов, О. А. Сороківська, О. Шатілова, С. Чонг, Michael R. Wade та інші. Водночас, окремі аспекти обґрунтування стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації, особливо у зрізі пост воєнного відновлення в Україні залишились осторонь наукових дискусій.

Метою статті є уточнення сутності та складових організаційної поведінки підприємств, окреслення стану й виявлення сучасних трендів організаційної поведінки підприємств, дослідження впливу умов цифровізації на організаційну поведінку підприємств, встановлення проблем, які необхідно вирішити в процесі гармонізації організаційної поведінки підприємств та розкриття чинників впливу на ці процеси, визначення етапів й передбачення переваг та ефектів від впровадження стратегій гар-

монізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Дудкін П., Мосій О., Владимир О. визначають організаційну поведінку як «управлінський феномен, що пояснює, прогнозує, контролює, стимулює, підвищує продуктивність, результативність окремих працівників організацій і певних колективів заради спільної корисної діяльності» [2]. Переважно, науковці, окреслюють організаційну поведінку підприємства, як сукупність методів, засобів, якими його працівники взаємодіють між собою та впливають на його ефективність, тобто, як людські чинники (мотивація, комунікація, лідерство, групова динаміка) впливають на роботу підприємства, і водночас, як організаційний дизайн, структури, ієрархія, організаційна культура, комунікаційні ланцюги впливають на поведінку працівників. Ці знання використовують для оптимізації організаційного середовища та підвищення ефективності, конкурентоспроможності підприємства і його розвитку. «Джерелом організаційної поведінки є індивідуальна, групова, організаційна ефективність. Індивідуальна проявляється здібностями, навичками, готовністю навчатися, знаннями, особистісною спрямованістю, ставленням, мотивацією. Групова ефективність визначається структурою, розміром, статусом, згуртованістю групи, лідерством, нормами. Джерелом організаційної ефективності є середовище, стратегія, технологія, культура, процеси» [2].

До організаційної поведінки, дослідники відносять наступні складові: індивідуальні чинники (особистість працівника, його роль у групі, мотивацію, ставлення до роботи, рівень компетентності, вік, цінності та вірування, очікувань), групові чинники (взаємодії між працівниками в групах, комунікації, лідерство, конфлікти, спільна мета), організаційні чинники (організаційний дизайн, структури, організаційна культура, механізм управління, політики, регламенти, процедури, кар'єрні можливості, середовище роботи), зовнішні чинники (економічні, політичні, соціокультурні, демографічні, національні, технологічні, менталітет, традиції). Цікаво, що взаємодія цих складових по різному впливає на стиль роботи окремого підприємства, комунікації, конфлікти та його результативність.

Сьогодні бізнес продовжує функціонувати й навіть подекуди розвиватись попри зовнішні та внутрішні виклики воєнного стану 2022–2023 років. При цьому, як підтверджують наші дослідження, переважно, підприємства демонструють соціально відповідальну поведінку, донатять, допомагають волонтерам, діляться своїми обмеженими ресурсами, намагаються зберегти робочі місця, підтримують ветеранів та переселенців. При цьому, підприємства

стикнулися із світовою економічною рецесією, падінням попиту й продажів, непрозорими механізмами регулювання, вимушеною диверсифікацією ризиків, негативним комунікаційним фоном, недостатньою підтримкою з боку держави, браком кваліфікованих фахівців. «Особиста робоча мотивація характеризується стресом, відсутністю внутрішнього інтересу до винагороди за роботу, а проактивна поведінка може виснажити ресурси працівників і призвести до робочого стресу, коли працівники відчувають тиск і зобов'язання на роботі» [8]. Додатковим, дуже гострим викликом для підприємств України стало повернення ветеранів війни до колективу, їх адаптація та профорієнтація. Війна безперечно змінила підхід до організаційної поведінки, партнерства й співпраці, створивши нові виклики та обмеження. 2024 рік готує нові випробування, саме тому підприємствам необхідно фокусувати увагу на нових цілях, мотивах, умовах праці, на розробці якісно нових стратегій гармонізації своєї організаційної поведінки в умовах цифровізації, оскільки зміцнюватись, закладати пост воєнне майбутнє країни, потрібно вже сьогодні.

Виявлено сучасні тренди організаційної поведінки підприємств:

- гнучкість робочого місця (більшість підприємств переходять до моделі роботи з віддаленим доступом, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та сприяє більшій гнучкості та задоволенню потреб працівників);

- підвищення культури взаємодій і співпраці (підприємства вкладають зусилля в розвиток співпраці та командної роботи між співробітниками, що сприяє швидшому обміну ідеями, вирішенню проблем та покращенню результатів роботи);

- розвиток лідерських компетентностей (підприємства активно інвестують у розвиток лідерства серед своїх співробітників, надають можливості для професійного росту та навчання, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи);

- широке використання цифрових технологій (все частіше підприємства використовують для комунікацій і взаємодій сучасні новітні технології: соціальні медіа, штучний інтелект, хмарні рішення, блокчейн, автоматизація та аналітика даних, що допомагає підприємствам змінювати та оптимізувати свої бізнес-процеси і покращує якість та швидкість роботи команди та більше задовольняє потреби клієнтів);

- підвищення етичності та соціальної відповідальності (підприємства все більше звертають увагу на етичні цінності, етичне поводження, соціальну відповідальність, створення моральної культури, що впливає на підвищення цінностей підприємства та залучення талановитих креативних фахівців).

Виявлені тренди організаційної поведінки підприємств демонструють важливість для них: гнучкості, співпраці, розвитку лідерства, впровадженні цифрових технологій та підвищенні етичності для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Науковці обґрунтовують «необхідність навчання, удосконалення, щоб устигати за тими динамічними змінами в навколишньому світі, які відбуваються» [1].

При цьому, акцентуємо, що умови цифровізації приводять до змін у організаційній поведінці підприємства, «через встановлення атмосфери взаємної довіри працівники стануть інноваційними та більш відкритими, що має позитивний стимулюючий ефект для індивідуальної ініціативи» [9], і вимагають гармонізації наступних аспектів:

- лідерство в цифровій ері (керівництво та менеджмент мають добре орієнтуватися, розуміти й управляти цифровими технологіями, сприяти створенню інноваційної культури і підтримувати ініціативи, що спрямовані на впровадження цифрових рішень, «люди з високим рівнем тривоги, більше покладаються на надійну підтримку лідера, щоб сприяти само ефективності в широті своєї ролі, а потім покращувати свою проактивну поведінку» [9].);

- розвиток цифрових компетенцій (працівникам необхідно засвоїти цифрові навички та засоби використання цифрових інструментів, програмного забезпечення й платформ, а також вміння аналізувати та використовувати цифрові дані, «високий рівень знань, умінь і навичок часто асоціюється з вищим рівнем особистої мотивації. Якщо співробітники хочуть проявляти більш проактивну поведінку, вони повинні мати знання, навички та відповідні здібності, пов'язані з роботою» [6]);

- формування гнучкої організаційної культури (цифровізація вимагає модернізації організаційної культури підприємства, підвищення здатності до адаптації, співпраці, інноваційності, відкритості до нових ідей та змін, «індивідуальна само ефективність і гнучке позиціонування ролей позитивно впливають на прийняття відповідальності» [7]);

- впровадження нових ланцюгів комунікацій (широке використання цифрових інструментів покращить внутрішні комунікації (між підрозділами та працівниками) та зовнішні (з клієнтами та партнерами), електронна пошта, відео конференції та соціальні медіа підвищують ефективність комунікацій та пришвидшують обмін інформацією);

- зміни в механізмах управління (цифрові технології допомагають моніторинг продуктивності співробітників, автоматизують управлінські процеси та забезпечують можливість дистанційної роботи, однак, ці зміни вимагають переосмислення управлінських регламентів і практик та встановлення чітких критеріїв оцінки результативності);

– забезпечення кібербезпеки (при переході до цифрового середовища підприємство повинно забезпечити достатній рівень кібербезпеки, що включає застосування захисних механізмів, навчання персоналу щодо безпеки й інформаційної грамотності, а також постійний моніторинг та оновлення кіберзахисту);

– використання аналітики та великих даних (цифровізація надає підприємствам доступ до великих обсягів даних та їх аналітики, що дозволяє отримувати цінні відомості та інсайти для розробки і ухвалення кращих управлінських рішень).

Таким чином, організаційна поведінка підприємства в умовах цифровізації, потребує обґрунтування стратегій її гармонізації, що сприятиме впровадженню цифрових рішень та підвищенню ефективності діяльності. «Звичайно, ми не могли передбачити всесвітню пандемію чи війну в Україні, але ми можемо розробити стратегію виявлення потенційних проблем до того, як вони вплинуть на результати діяльності підприємства або негативно вплинуть на репутацію компанії» [3]. Водночас, гармонізація організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації вимагає вирішення наступних проблем:

– зміна організаційної культури (радикальні зміни в організаційній поведінці можуть викликати опір серед працівників, особливо серед старших поколінь, вони можуть вважати, що нові цифрові технології порушують встановлений порядок речей і віддаляють від звичних способів комунікації і спілкування);

– брак адаптації (не всі працівники можуть швидко адаптуватися до нових цифрових технологій і змін в організаційній поведінці, що може породити напруженість між працівниками і перешкодити ефективній взаємодії);

– конфіденційність і захист даних (цифровізація може збільшити ризик порушення конфіденційності та захисту даних підприємства, що вимагає додаткових заходів безпеки і контролю, а також змін в організаційному дизайні);

– підвищені ризики щодо працівників (цифрові технології призводять до автоматизації та заміни деяких бізнес-процесів, що вплине на зайнятість працівників, тому підприємства мають займатися ретренчментом і підтримкою перекваліфікації працівників);

– підвищуються вимоги до технічної інфраструктури (цифровізація вимагає потужної і надійної технічної інфраструктури, оскільки проблеми зі скаргами щодо недоліків мереж, неочікуваних збоїв, недостатньої швидкості Інтернету можуть сповільнити процеси цифровізації);

– комунікаційні бар'єри (генеруються ризики нездатності чітко своєчасно передати цифрові зміни й рішення усім зацікавленим сторонам, при цьому

додаткові пояснення щодо нових методів, процесів і цінностей може ускладнювати визначені завданням, особливо коли існує багато поколінь працівників з різними рівнями цифрової компетентності).

Ці проблеми можуть виникнути в процесі гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації, але за виважених підходів і ефективного управління можуть бути безболісно подолані.

Для формування і обґрунтування стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації, необхідно враховувати вплив наступних чинників:

– стрімкі технологічні зміни (впровадження нових цифрових технологій змінюють способи роботи і взаємодії працівників, впливають на методи і засоби ухвалення рішень, адаптації працівників, їх навчання і спілкування);

– соціально-психологічні аспекти (часто цифровізація викликає страх і незручність серед працівників, особливо серед тих, хто не володіє необхідними цифровими навичками, тому необхідно створювати сприятливу робочу атмосферу, де співробітники будуть підтримуватися та навчатися новим технологіям);

– лідерство та керівництво (цифровізація пересмилює ролі керівників і менеджменту, лідери мають бути готовими пристосовуватися до нових технологій і створювати та підтримувати культуру, яка відкрита до змін та інновацій);

– організаційна культура підприємства (цифровізація вимагає зміни організаційної культури щодо ширшого використання творчості, співпраці та ініціатив своїх працівників, щоб сприяти інноваціям, креативності і розвитку);

– організаційна структура і комунікації (умови цифровізації вимагають гнучкості комунікацій між відділами та управлінськими рівнями, тому доцільно модернізувати організаційну структуру, інформаційні потоки і комунікаційні ланцюги для забезпечення ефективності інтеграції цифрових рішень).

Узагальнюючи, слід констатувати, що, цифровізація має великий вплив на формування і вибір стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємства, вимагає трансформацій в організаційній структурі, культурі, комунікаціях, лідерстві та сприйнятті змін задля успішної адаптації до нових умов та забезпечення успіху у цифрову епоху.

Впровадження обґрунтованої стратегії гармонізації організаційної поведінки підприємства в умовах цифровізації включає кілька послідовних етапів:

1. Аналіз сучасного стану організаційної поведінки підприємства. На цьому етапі потрібно проаналізувати існуючу організаційну культуру, структуру і систему управління, а також визначити існуючі проблеми і часові й ресурсні обмеження.

2. Визначення параметрів стратегії гармонізації організаційної поведінки. На цьому етапі необхідно спланувати, які конкретні організаційні заходи, цифрові інструменти і технології будуть впроваджені, а також визначити мету і очікувані результати цього впровадження.

3. Підготовка персоналу до змін. Цей етап включає в себе навчання, тренінги і інші заходи, спрямовані на підготовку співробітників до нових цифрових інструментів і змін в організаційній поведінці.

4. Впровадження організаційних заходів, нових цифрових інструментів і технологій. На цьому етапі проводяться визначені організаційні заходи, встановлення необхідного обладнання, програмного забезпечення і систем, а також запуск нових бізнес-процесів, комунікаційних ланцюгів і робочих методів.

5. Оцінка результатів і коригування. Останній етап включає в себе оцінку результатів впровадження і визначення потрібних коректив для подальшої гармонізації організаційної поведінки, розвитку і впровадження цифрових інновацій.

«Вітчизняним підприємствам необхідно над швидкими темпами переходити на проактивну поведінку аби бути успішними у повоєнний період, використовуючи при цьому нові методи управління» [3]. Впровадження обґрунтованої стратегії гармонізації організаційної поведінки підприємства в умовах цифровізації матиме наступні переваги і ефекти:

– підвищення рівня конкурентоспроможності (гармонійна організаційна поведінка допомагає підприємству впровадити нові технології, процеси і підходи, що зміцнить його конкурентну позицію, забезпечить доступ до нових ринків і розширення нових можливостей);

– активізація інноваційності (цифрові технології надають підприємствам унікальну можливість для розробки нових інноваційних продуктів та послуг, а впровадження гармонійної організаційної поведінки сприяє інноваціям шляхом створення культури, що заохочує творчість, експерименти і відкритий обмін ідеями);

– покращення комунікації та співпраці (цифровізація сприяє руху інформаційних потоків та розповсюдженню інноваційних ідей, впроваджуючи ефективні комунікаційні інструменти);

– удосконалення механізму управління та звітності (цифрові технології надають підприємствам доступ до багатофункціональних систем управління та звітності, що базуються на надійних інформаційних системах для отримання актуальної та достовірної інформації, що допомагає ухвалити адекватні рішення та вдосконалити процес управління);

– залучення та збереження талановитих фахівців (цифровізація генерує нові цікаві можливості для

працівників, що дозволяє підприємству стимулювати і утримувати таланти);

– зменшення витрат та оптимізація бізнес-процесів (гармонійна організаційна поведінка сприяє запровадженню нових технологій та прогресивних методів управління і бізнес-процесів).

Окрім цього, впровадження стратегії гармонізації організаційної поведінки сприяє змінам у організаційній культурі, створюючи більш гнучке та відкрите середовище, сприятливе для інновацій та успіху підприємства в умовах цифровізації.

Висновки. В статті уточнено сутність та складові організаційної поведінки підприємств, окреслено стан й виявлено сучасні тренди організаційної поведінки підприємств, які підтвердили важливість: гнучкості, співпраці, розвитку лідерства, впровадження цифрових технологій, підвищення етичності. При цьому наголошено, що війна безперечно змінила підхід до організаційної поведінки, партнерства й співпраці, створивши нові виклики та обмеження, а 2024 рік готує нові випробування, саме тому підприємствам необхідно фокусувати увагу на нових цілях, мотивах, умовах праці, на розробці якісно нових стратегій гармонізації своєї організаційної поведінки в умовах цифровізації, оскільки зміцнюватись, закладати пост воєнне майбутнє країни, потрібно вже сьогодні. Досліджено вплив умов цифровізації на формування і вибір стратегій гармонізації організаційної поведінки підприємства, вимагає трансформацій в організаційній структурі, культурі, комунікаціях, лідерстві та сприйнятті змін, встановлено проблеми, які необхідно вирішити і які за виважених підходів і ефективного управління можуть бути безболісно подолані в процесі гармонізації організаційної поведінки підприємств та розкрито чинники впливу на ці процеси, визначено етапи (аналіз сучасного стану організаційної поведінки підприємства, визначення параметрів стратегії гармонізації організаційної поведінки, підготовка персоналу до змін, впровадження організаційних заходів, нових цифрових інструментів і технологій, оцінка результатів і коригування) й прогнозовано переваги та ефекти від впровадження стратегії гармонізації організаційної поведінки підприємств в умовах цифровізації: підвищення рівня конкурентоспроможності; активізація інноваційності; покращення комунікації та співпраці; удосконалення механізму управління та звітності; залучення та збереження талановитих фахівців; зменшення витрат та оптимізація бізнес-процесів. Окрім цього, впровадження стратегії гармонізації організаційної поведінки сприяє змінам у організаційній культурі, створюючи більш гнучке та відкрите середовище, сприятливе для інновацій та успіху підприємства в умовах цифровізації.

Список літератури:

1. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : монографія. Харків, 2011. 200 с.
2. Дудкін П.Д., Мосій О.Б. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
3. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 41–48. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf>
4. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка : навч. посібн. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
5. Паркер С.К., Вільямс Х.М., Тернер Н. Моделивання передумов проактивної поведінки на роботі. *Журнал прикладної психології*. 2006. 91. С. 636–652. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
6. Brown D.J., Cober R.T., Kane K., Levy P.E., Shalhoop J. Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduates. *Journal of Applied Psychology*. 2006. No. 91. P. 717–726. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.717>
7. Fay D., Frese M. The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*. 2001. No. 14 (1). P. 97–124. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06
8. Strauss K., Parker S. K., O’Shea D. When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain. *Journal of Vocational Behavior*. 2017. No. 100. P. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
9. Williams H.M., Parker S.K., & Turner N.A. Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. No. 83. P. 301–324. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317910X502494>

References:

1. Doronina M. S., Tiutlikova V. V. (2011) *Upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu* [Organizational Behavior Management]: monohrafiia. Kharkiv, 200 p. (in Ukrainian)
2. Dudkin P. D., Mosiy O. B. (2015) *Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpryemnytstva* [Organizational Behavior. Aspects of effective business]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 252 p. (in Ukrainian)
3. Lozova O. V., Tymoshenko I. S. (2023) *Proaktyvna povedinka vitchyznianskykh pidpryemstv u postvoiennyi period* [Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period]. *Economics: time realities. Scientific journal*, no. 1 (65), pp. 41–48. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf> (in Ukrainian)
4. Molchanova A.O., Volianyk I.V., Kondratieva V.P. (2015) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Ivano-Frankivsk: “Lileia-NV”, 176 p. (in Ukrainian)
5. Parker S. K., Williams H. M., Turner N. (2006) Modeling the prerequisites of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, no. 91, pp. 636–652. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636> (in English)
6. Brown D. J., Cober R. T., Kane K., Levy P. E., Shalhoop J. (2006) Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduates. *Journal of Applied Psychology*, no. 91, pp. 717–726. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.717> (in English)
7. Fay D. & Frese M. (2001) The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, no. 14 (1), pp. 97–124. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06 (in English)
8. Strauss K., Parker S. K. & O’Shea D. (2017) When Does Proactivity Have a Cost? Motivation at Work Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on Employee Job Strain. *Journal of Vocational Behavior*, no. 100, pp. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001> (in English)
9. Williams H. M., Parker S. K. & Turner N. A. (2010) Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 83, pp. 301–324. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.717> (in English)