

Михайло САГАЙДАК

доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, sahaidak@kneu.edu.ua

ORCID ID: 0000-0001-6526-1170

Богдан ЗВЕРЄВ

аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, b.zvieriev@gmail.com

ORCID ID: 0009-0006-4477-4341

ЦИФРОВІЗАЦІЯ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ ЗМІН УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ БІЗНЕС-ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ

Вступ. У сучасних умовах глибоких глобальних трансформацій, зумовлених одночасним впливом економічних, технологічних, соціокультурних та екологічних змін, традиційні підходи до управління організаціями втрачають здатність адекватно реагувати на збільшення масштабів невизначеності, амбівалентності і складності. Динамічний розвиток цифрових технологій, зростання вимог суспільства до прозорості, відповідальності та етичності бізнесу, а також загострення кризових явищ – від наслідків пандемії COVID-19 до викликів, спричинених збройною агресією проти України, зумовлюють необхідність переосмислення місії, ролі й управлінських моделей сучасних організацій. У цьому контексті в статті актуалізується концепція бізнес-трансцендентності, що розглядає бізнес як багатовимірне явище, здатне виходити за межі класичної економічної раціональності, інтегрувати соціальну, етичну, екологічну й ціннісну складові у здійснення управління організацією. Водночас цифровізація та сталий розвиток постають не лише зовнішніми викликами, а й потужними драйверами управлінських змін, що формують нові вимоги до стратегування, лідерства й організаційної культури. Досліджено теоретичні засади бізнес-трансцендентності, акцентовано увагу на тому, що бізнес-трансцендентність передбачає управління організацією з урахуванням зовнішніх (воєнний стан, економіка, технології, суспільство, екологія), внутрішніх (політика, культура, стратегія) та трансцендентних (місійність, антикрихкість, довіра) драйверів, що дають змогу забезпечити інноваційність та стійкий розвиток. Здійснено кейс-аналіз трансцендентного управління міжнародними компаніями Patagonia, Unilever і Danone, які інституціоналізували цінності за допомогою стратегій цифровізації, сталого розвитку, ESG-звітності та включення соціальних критеріїв у цілі топ-менеджменту. Наголошено на ролі цифрової трансформації як драйвера ціннісних зрушень, що сприяють формуванню гнучких управлінських структур, прозорості та етичній взаємодії зі стейкхолдерами.

Мета – проаналізувати концептуальні засади розвитку інноваційних і стійких управлінських моделей шляхом визначення ролі та впливу цифровізації й сталого розвитку на трансформацію управління організаціями в умовах бізнес-трансцендентності.

Результати. Обґрунтовано, що в умовах високотурбулентного середовища, воєнної агресії та глобальних криз традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, а концепція бізнес-трансцендентності стає новою парадигмою, яка інтегрує цифровізацію, сталий розвиток, етику та соціальну відповідальність. Показано, що цифровізація та сталий розвиток виступають ключовими драйверами трансформації управління організаціями, забезпечуючи прозорість, адаптивність, ESG-орієнтацію та формування нових управлінських моделей, орієнтованих на багатовимірну цінність. На основі аналізу зарубіжних практик (Patagonia, Unilever, Danone) та сучасних теорій менеджменту запропоновано структуровану модель управління бізнес-трансцендентністю, яка охоплює ціннісно-сенсовий, стейкхолдерсько-екосистемний, стратегічно-трансформаційний, організаційно-процесний, культурно-поведінковий та результативно-ціннісний блоки. Для українських організацій визначено ключові драйвери змін (цифровізація, сталий розвиток, адаптивність, HR-трансформація, партнерства, зміна цінностей), що формують нову управлінську парадигму, орієнтовану на стійкість, інноваційність та активну участь бізнесу у відбудові країни.

Висновки. Дослідження доводить, що бізнес-трансцендентність формується як нова управлінська парадигма, у якій організації виходять за межі утилітарної логіки й інтегрують місійність, етичність і соціальну відповідальність у стратегічні рішення. Цифровізація та сталий розвиток визначені ключовими драйверами цієї трансформації, оскільки забезпечують прозорість, інноваційність, гнучкість, стейкхолдерську взаємодію та довгострокову стійкість. Кейс-аналіз міжнародних компаній підтвердив, що трансцендентні підходи можуть бути не декларативними, а стратегічно ефективними, поєднуючи ціннісну логіку з високими фінансовими результатами. В українському контексті, особливо в умовах воєнного стану, бізнес-трансцендентність проявляється як еволюційна потреба та основа для побудови стійких, соціально орієнтованих та інноваційних управлінських моделей, що визначає перспективи подальших досліджень щодо її практичної імплементації у післявоєнний період.

Ключові слова: бізнес-трансцендентність, цифровізація, цифрові технології, сталий розвиток, управлінські моделі, драйвери, управління змінами, ціннісно-орієнтований менеджмент, управлінські інновації.

Рис.: 2, бібл.: 30.

Mykhailo SAHAIDAK

Dr. Sc. (Economics), Prof., Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, sahaidak@kneu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0001-6526-1170

Bohdan ZVIERIEV

Postgraduate student, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, b.zvieriev@gmail.com
ORCID ID: 0009-0006-4477-4341

DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS KEY DRIVERS OF CHANGES IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT TRANSFORMATION UNDER THE CONDITIONS OF BUSINESS TRANSCENDENCE

Introduction. In the contemporary context of profound global transformations driven by the simultaneous influence of economic, technological, sociocultural, and environmental shifts, tra-

ditional approaches to organizational management increasingly lose their capacity to adequately address rising uncertainty, ambiguity, and complexity. The rapid advancement of digital technologies, growing societal demands for transparency, responsibility, and business ethics, as well as the intensification of crisis phenomena – from the consequences of the COVID-19 pandemic to challenges caused by the armed aggression against Ukraine – necessitate a fundamental rethinking of the mission, role, and managerial models of modern organizations. Against this backdrop, the article foregrounds the concept of business transcendence, which conceptualizes business as a multidimensional phenomenon capable of moving beyond classical economic rationality and integrating social, ethical, environmental, and value-based components into managerial decision-making. At the same time, digitalization and sustainable development emerge not only as external challenges but also as powerful drivers of managerial transformation that shape new requirements for strategizing, leadership, and organizational culture.

The article examines the theoretical foundations of business transcendence and emphasizes that transcendental management requires operating an organization with regard to external (martial law, economy, technologies, society, environment), internal (policies, culture, strategy), and transcendental (mission-orientation, antifragility, trust) drivers that collectively ensure innovation and sustainable development. A case analysis of Patagonia, Unilever, and Danone demonstrates how leading global companies institutionalize values through digital transformation strategies, sustainable development frameworks, ESG reporting, and the integration of social indicators into top-management performance evaluation. The study highlights the role of digital transformation as a catalyst for value shifts that reinforce flexible managerial structures, transparency, and ethical stakeholder engagement.

The purpose of the article is to analyze conceptual foundations for the advancement of innovative and resilient management models by determining the role and impact of digitalization and sustainable development on the transformation of organizational management under conditions of business transcendence

Results. *The study demonstrates that in a highly turbulent environment marked by military aggression and global crises, traditional management models lose their effectiveness, while the concept of business transcendence emerges as a new paradigm integrating digitalization, sustainable development, ethics, and social responsibility. It is shown that digitalization and sustainability act as key drivers of managerial transformation by ensuring transparency, adaptability, ESG-orientation, and the formation of new management models focused on multidimensional value creation. Drawing on the analysis of international best practices (Patagonia, Unilever, Danone) and contemporary management theories, a structured model of business-transcendent management is proposed, encompassing value- and meaning-based, stakeholder-ecosystem, strategic-transformational, organizational-process, cultural-behavioral, and performance-value components. For Ukrainian organizations, key drivers of change are identified – digitalization, sustainable development, adaptability, HR transformation, partnerships, and value reorientation – which collectively shape a new managerial paradigm aimed at resilience, innovativeness, and active business engagement in the country's reconstruction.*

Conclusions. *The conducted study demonstrates that business transcendence is emerging as a new managerial paradigm in which organizations move beyond utilitarian logic and integrate mission-driven orientation, ethical conduct, and social responsibility into strategic decision-making. Digitalization and sustainable development are identified as the key drivers*

of this transformation, as they ensure transparency, innovation capacity, flexibility, stakeholder engagement, and long-term resilience. Case analysis of international companies confirms that transcendent approaches can function not as declarative ideals but as strategically effective practices that combine value-based logic with strong financial performance. In the Ukrainian context – particularly under the conditions of martial law – business transcendence manifests as an evolutionary necessity and a foundation for building resilient, socially oriented, and innovation-driven management models, thus outlining the prospects for further research on its practical implementation in the post-war period.

Keywords: *business transcendence, digitalization, digital technologies, sustainable development, management models, drivers, change management, values-based management, managerial innovations.*

JEL Classification: M10, M15, Q01, O33.

Постановка проблеми. У контексті масштабних глобальних трансформацій, що охоплюють економічні, соціокультурні, політичні та екологічні сфери, традиційні підходи до управління організаціями дедалі частіше втрачають ефективність і потребують глибокого переосмислення. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання соціальної нерівності та підвищення суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу актуалізують необхідність переходу від класичних раціоналістичних моделей до нових парадигм, здатних інтегрувати цифрові, соціальні й екологічні виміри в управлінські рішення. Однією з таких парадигм є концепція бізнес-трансцендентності, що розглядає організацію не лише як систему відкритого типу, яка функціонує з метою створення доданої вартості продукту й отримання прибутку, а як інституцію, покликану створювати багатовимірну цінність – соціальну, екологічну, культурну й етичну. Розвиток цієї концепції значною мірою зумовлений кризою корпоративних цінностей, що загострилася під час пандемії COVID-19, а також глибокими глобальними та регіональними потрясіннями, спричиненими збройною агресією РФ. За цих умов посилюється значення відповідального

лідерства, етичного підприємництва, усвідомленого управління та глибшого розуміння ролі бізнесу як соціальної інституції, що впливає на стійкість і добробут суспільства. Управлінські моделі організацій, які інтегрують принципи бізнес-трансцендентності та поєднують цифровізацію зі стратегіями сталого розвитку, дають змогу забезпечити вищу резильєнтність, зміцнюють соціальний капітал та формують спільноти, об'єднані спільними цінностями. У такому контексті цифровізація та сталий розвиток виступають ключовими драйверами трансформації управління: перший забезпечує нові інструменти прозорості, інклюзії та ефективності, а другий закладає нормативно-ціннісні межі, у яких організація формує довгострокову стратегічну орієнтацію. Системне поєднання цифрових технологій, ESG-принципів та ціннісно-орієнтованого управління створює передумови для переходу до бізнес-трансцендентності як якісно нового рівня управлінського мислення. Відповідно, виникає потреба в поглибленому науковому аналізі умов, механізмів і моделей реалізації бізнес-трансцендентності. Це визначає актуальність дослідження цифровізації та сталого розвитку як стратегічних чинників, що формують нову

управлінську парадигму, орієнтовану на відповідальність, стійкість і багатовимірну організаційну цінність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс засвідчує зростання уваги до переосмислення ролі бізнесу як соціального, культурного та ціннісного інституту. Концепцію бізнес-трансцендентності дедалі частіше розглядають як стратегічну відповідь на зміну управлінської парадигми, в межах якої домінування короткострокової ефективності поступається місцем довгостроковим орієнтирам сталості, інноваційності та суспільної значущості. У дослідженні [1] зазначено, що сталий розвиток трансформувався у постійний стратегічний імператив, що потребує перегляду фундаментальних засад корпоративного управління. Автори наголошують на необхідності інституціоналізації соціальної відповідальності як ключового компонента стратегічної орієнтації організації. В подальших дослідженнях науковці [2] розвивають цю позицію, акцентуючи увагу на важливості інтеграції управління ризиками та орієнтації на цілі сталого розвитку у стратегічні трансформації бізнесу. Отже, сталий розвиток розглядають як базис оновлення управлінських моделей у відповідь на складність і нестабільність середовища.

Глибоке дослідження поняття “бізнес-трансцендентність” та аналізування того, як глобальний бізнес виходить за межі традиційних економічних та управлінських моделей, інтегруючи етику, цінності, культуру і трансформаційне лідерство, здійснено в науковій праці [3]. Важливою складовою бізнес-трансцендентності є розвиток креативного потенціалу організацій. Науковці [4] наголошують, що творча організаційна культура сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних змін, що є особливо значущим в умовах цифрової трансформації. Іннова-

ції, як зазначено у науковому дослідженні [5], становлять основу нових управлінських моделей, які мають бути чутливими до соціальних змін, ціннісних орієнтирів і цифрових тенденцій.

Окремий напрям досліджень зосереджений на технологічній трансформації. Зокрема науковці [6] доводять, що впровадження ERP-систем і цифрових платформ сприяє оптимізації управлінських процесів, делегуванню адміністративних функцій технологічним рішенням та перерозподілу уваги менеджменту на реалізацію місії, цінностей і стратегічних пріоритетів. Цифровізація, відповідно, виступає інструментом посилення гнучкості, адаптивності й інтелектуалізації управління.

Важливою складовою трансцендентного розвитку є різноманітність персоналу. В науковому доробку [7] продемонстровано, що ефективне управління різноманітністю персоналу є каталізатором інновацій та формування соціальної й економічної результативності, що узгоджується з підходом, який трактує людський капітал як носій комплексних цінностей, важливих для досягнення сталого розвитку.

У дослідженні [8] акцентовано увагу на зростанні ентропійних процесів та їхньому впливі на управління організаціями в умовах глобальної нестабільності, сформульовано концепцію трансцендентної економіки, яка інтегрує матеріальні та нематеріальні чинники – етику, духовність, соціальну відповідальність. Авторка доводить неефективність традиційних управлінських підходів у сучасних умовах, наголошуючи на необхідності переходу до моделей, що інтегрують принципи сталого розвитку.

В контексті управління бізнес-екосистемами [9] розглянуто їх функціонування в умовах “нової нормальності”, де високий рівень невизначеності зумовлює потребу в трансцендентному лідерстві, орієнтова-

ному на довгострокове бачення, етичність, інклюзивність і взаємодію зі стейкхолдерами. Дослідники наголошують на важливості інтегрованих підходів, що охоплюють соціальні, економічні й екологічні аспекти управління, а також необхідності формування гнучких, адаптивних бізнес-середовищ. Досліджуючи теорію А. Маслоу, зокрема щодо аналізу потенціалу людини в ролі управлінця, науковці [10; 11] зазначають, що орієнтація на вищі цінності та служіння спільному благу, а не егоцентричні мотиви, є ключовими психологічними драйверами трансцендентності, оскільки саме ціннісна самореалізація формує здатність особистості й організацій виходити за межі утилітарної логіки, створюючи глибший соціальний і етичний вплив. У цьому контексті науковці виокремлюють та обґрунтовують індивідуальну й колективну трансцендентність, що є важливим аспектом для розуміння бізнес-екосистем і організацій, які діють не лише заради власної вигоди, а й заради ширшого суспільного блага. В статті про трансцендентне лідерство [18] показано як лідер виходить за межі свого рівня (індивідуум – команда – організація – суспільство) і працює із системою етикою, сенсом та багаторівневими впливами. Уточнюючи і деталізуючи проблемне коло питань, порушених у науковій праці [19], здійснено сучасне теоретичне дослідження поняття самотрансцендентності лідера, яка ним трактується як когнітивна орієнтація, коли “щось більше, ніж Я” (інші люди, колектив, моральні принципи) визнається найвищою цінністю, що безпосередньо впливає на лідерство та управлінські рішення.

Отже, узагальнення результатів аналізу літератури свідчать, що концепція бізнес-трансцендентності посідає дедалі важливіше місце в сучасній управлінській науці. Вона передбачає перегляд класичних управлінських моделей і трансфор-

мацію бізнесу у багатовимірну інституцію, діяльність якої ґрунтується на інтеграції цифровізації, сталого розвитку, етики, соціальної відповідальності. Такий підхід дає змогу організаціям не лише ефективно реагувати на виклики “нової нормальності”, а й формувати стійкі й інноваційні бізнес-екосистеми, спроможні до постійного оновлення. Водночас бізнес-трансцендентність породжує і нові виклики, що потребують подальшого комплексного теоретичного й практичного дослідження.

Метою статті є аналіз концептуальних засад розвитку інноваційних і стійких управлінських моделей шляхом визначення ролі та впливу цифровізації й сталого розвитку на трансформацію управління організаціями в умовах бізнес-трансцендентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний менеджмент перебуває на етапі глибоких трансформацій, зумовлених ціннісними та соціокультурними зрушеннями, що супроводжують глобальні процеси розвитку суспільства. У цьому контексті формується концепція бізнес-трансцендентності, яка дає змогу переосмислити традиційне розуміння підприємництва, виходячи за межі його інструментального чи утилітарного характеру. Бізнес-трансцендентність постає як нова управлінська парадигма, що акцентує увагу на соціально відповідальному лідерстві, гармонізації взаємин між бізнесом і суспільством та інтеграції довгострокових ціннісних орієнтирів у стратегічне управління. У теоретичному вимірі ця концепція синтезує положення екзистенційного менеджменту, ціннісно-орієнтованого управління та системно-синергійної парадигми. Сукупність цих підходів свідчить, що сучасна організація є відкритою, динамічною й культурно-інтегрованою системою, розвиток якої визначається не лише економічними чинниками, а й соці-

альними, етичними та когнітивно-поведінковими елементами.

Теоретичний фундамент бізнес-трансцендентності охоплює кілька ключових положень. По-перше, трансцендентність розглядають як особливий тип управління, що ґрунтується на виході за межі традиційно визначених бізнес-цілей та орієнтації на ширші сенси – розвиток людського капіталу, посилення суспільного впливу, формування інноваційних середовищ та еволюцію організаційної культури тощо [3; 8]. По-друге, бізнес-екосистему трактують як живу, адаптивну цілісність, що функціонує в умовах “нової нормальності”, якій притаманні підвищена невизначеність, нестабільність і багатовекторність. Таке середовище потребує від організацій здатності до глибинних змін не лише на операційному рівні, а й на ментальному, етичному та ціннісному [9]. По-третє, цифровізація та сталий розвиток виступають ключовими драйверами формування трансцендентних управлінських практик [10]. Цифрова трансформація стимулює переосмислення управління через можливості прозорості, відкритості, етичної взаємодії зі стейкхолдерами та формування довіри. Водночас сталий розвиток задає нормативно-ціннісні рамки, що забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність організацій. У поєднанні цифровізація й сталий розвиток створюють стратегічні передумови для переходу до трансцендентної моделі управління, орієнтованої на довгострокову стійкість, інноваційність і соціальну значущість.

Концепція бізнес-трансцендентності органічно інтегрується з сучасними теоріями менеджменту, зокрема стейкхолдерською теорією, еволюційною економічною теорією та теорією управління змінами. У межах цих підходів стратегія розвитку організації формується не лише на основі аналізу зо-

внішнього середовища, а й внутрішньої рефлексії, здатності організації до етичного самоуправління, самосвідомості та ціннісної відповідальності [3; 8; 9; 10]. З огляду на це, бізнес-трансцендентність постає як відповідь на глибинні зміни в управлінській культурі та логіці ухвалення рішень, що зумовлені цифровізацією, посиленням сталих практик і зростанням ролі нематеріальних активів. Таке бачення потребує цілісного переосмислення місця бізнесу в суспільстві, де організацію розглядають не лише як економічний суб'єкт, а й як носій смислів, цінностей і довгострокової соціальної відповідальності. У цьому контексті цифровізація та сталий розвиток виступають ключовими драйверами формування нових управлінських моделей, що забезпечують прозорість, адаптивність, інклюзію та орієнтацію на багатовимірний вплив діяльності. В межах нашого дослідження під управлінською моделлю ми розуміємо систему принципів, підходів, інструментів і структур, які визначають, як саме організація здійснює управління своїми ресурсами, процесами, людьми та розвитком [12; 13; 14].

Як наголошують Z. Bodrožić, P. Adler [12], управлінські моделі – це окремі системи ідей, що пропонують керівному менеджменту організацій принципи щодо найефективніших способів виконання їхніх технічних і соціальних завдань. На думку J. Birkinshaw J. Goddard [14], управлінська модель визначає, яким чином керівники здійснюють управління організацією через систему її цілей та способів функціонування. Інакше кажучи, управлінські моделі – це каркас управлінської логіки, який встановлює підходи до того, як ухвалюються рішення, як розподіляється влада та відповідальність, які цінності лежать в основі управління, які інструменти й механізми використовують, як організація реагує на зміни, ризики й можливості, яким є стиль і характер лідерства. На

нашу думку, під поняттям “управлінська модель” пропонується розуміти концептуально оформлену систему принципів, методів, структур і поведінкових норм, які визначають характер, логіку та механізми управління організацією й забезпечують досягнення її стратегічних цілей у взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Прикладами управлінських моделей у світовій практиці є: модель адаптивного/гнучкого (Agile) управління; модель стейкхолдерського (Stakeholder capitalism) управління; модель ESG-управління; диджитал-орієнтована (Digital-first management) модель; ціннісно-лідерська (Values-based management) модель; трансцендентна модель управління. Ключові компоненти управлінських моделей наведено на рис. 1.

Пандемія COVID-19, військова агресія і запровадження правового режиму воєнного стану в Україні значно прискорили цифрову трансформацію, зробивши її інструментом: забезпечення безперервності бізнес-процесів (віддалена/дистанційна

робота, хмарні технології, кібербезпека); розвитку “адаптивного посилення”, тобто здатності організації ставати сильнішою в умовах перманентного стресу; швидкого перепроектування моделі управління і логістики; гнучкої координації мережевих структур та партнерств; мінімізації ресурсних втрат та автоматизації рутинних функцій; формування цифрової культури та нових компетентностей персоналу організації. Отже, цифровізація не просто націлена на оптимізацію бізнес-процесів і сталий розвиток, вона дає змогу організації робити швидше і без помилок певні рутинні процеси та контролювати їх, швидко реагувати на нові виклики, екстремальні умови, нові запити і “болі” споживачів та інших стейкхолдерів. У цьому аспекті сталий розвиток можна розглядати як стратегію довгострокового виживання і конкурентоспроможності організації. Навіть в умовах воєнного стану український бізнес дедалі більше орієнтується на ESG-принципи, оскільки інвестори та міжнародні партнери

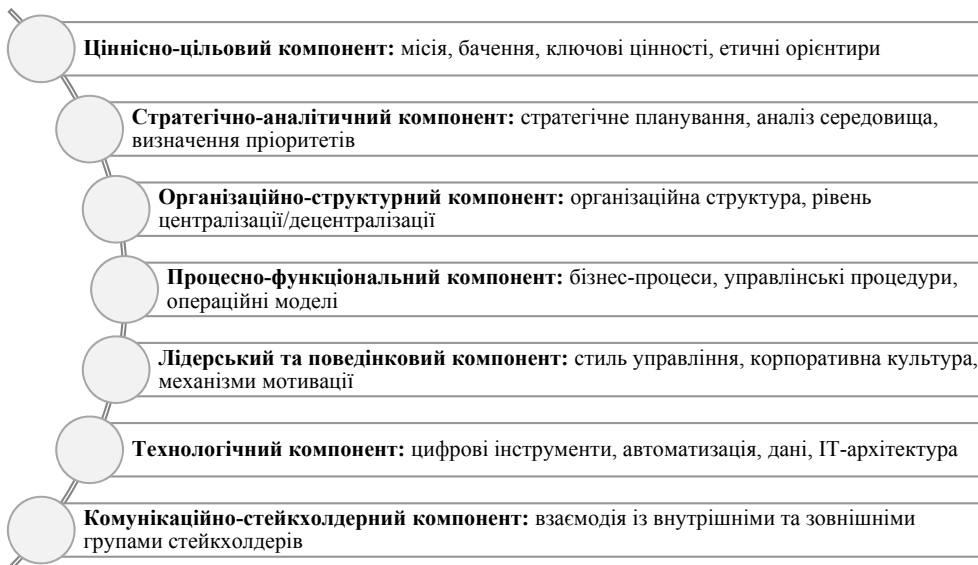


Рис. 1. Ключові компоненти управлінської моделі організації*

* Побудовано на основі [12; 13; 14].

вимагають прозорості й відповідальності. З іншого боку, сталість зменшує ризики і підвищує довіру стейкхолдерів, а екологічні й соціальні практики стають інструментом відновлення країни. Також соціальна відповідальність зміцнює репутаційний капітал бізнесу, а орієнтація на довгострокову цінність допомагає утримати персонал. Отже, сталий розвиток слід розглядати як спосіб перетворення кризових умов на платформу для оновлення управління організацією в умовах бізнес-трансцендентності.

Надаючи відповідь на питання, як саме цифровізація та сталий розвиток змінюють спосіб мислення та дії керівного менеджменту організації щодо цифровізації бізнес-процесів, запровадження інноваційних механізмів ухвалення рішень з фокусуванням на етичних та ціннісних орієнтирах, деталізуємо та структуруємо ключові компоненти управлінської моделі бізнес-трансцендентності, виокремивши шість основних блоків:

1. Ціннісно-сенсовий блок, який формує основу трансцендентної управлінської парадигми:

1.1. Місія та мета, що виходять за межі прибутковості: служіння суспільству, довкіллю, людині; концепція “вищої мети”; орієнтація на позитивний соціальний і екологічний вплив;

1.2. Корпоративні цінності нового покоління: етика, довіра, відповідальність; екосистемне мислення; відкритість і прозорість;

1.3. Лідерство самотрансцендентності керівного менеджменту організації: лідер як агент сенсоутворення; глибинна рефлексія, емоційний інтелект; орієнтація на благо всіх стейкхолдерів.

2. Стейкхолдерсько-екосистемний блок, який спрямований на створення мережевої, партнерської моделі функціонування організації:

2.1. Розширене коло стейкхолдерів (працівники; спільноти; середовище; май-

бутні покоління; партнерські мережі; держава, міжнародні інституції);

2.2. Екосистемна логіка управління організацією: взаємозв'язки, міжорганізаційні альянси; колективні інновації; відкриті інновації та партнерське врядування.

3. Стратегічно-трансформаційний блок, який дає змогу визначити напрям управління організацією в умовах невизначеності та турбулентності:

3.1. Розробка стратегії трансцендентного розвитку, а саме поєднання економічної, соціальної й екологічної логіки; стратегія стійкості/резильєнтності; підходи інклюзивного та сталого розвитку;

3.2. Драйвери змін: цифровізація та сталий розвиток (цифрові платформи, ШІ, Big Data; циркулярні моделі; ESG-критерії як інструмент стратегування);

3.3. Стратегічна антикрихіть (здатність використовувати кризи для зростання; гнучкі сценарні моделі; адаптивні механізми управління).

4. Організаційно-процесний блок, який показує, як саме функціонує організація у трансцендентній моделі:

4.1. Цифрово-орієнтована операційна модель управління організацією (автоматизація процесів; цифрове стеження за впливом; прозорість через цифрову звітність);

4.2. ESG-управління та відповідальна бізнес-поведінка: екологічна відповідальність; соціальний вплив; належне корпоративне управління;

4.3. Гнучкі структури управління (agile-команди; автономні підрозділи; адаптивність і швидкість рішень).

5. Культурно-поведінковий блок, який дає змогу сформуванню нової корпоративної ідентичності організації:

5.1. Культура довіри та прозорості (проактивна комунікація; відкриті дані; етичні стандарти взаємодії);

5.2. Культура розвитку та самореалізації працівників (внутрішня мотивація; навчання, коучинг, розвиток потенціалу; психологічна безпека);

5.3. Колективна соціальна відповідальність (участь персоналу у волонтерстві; проекти сталого розвитку; відповідальність перед спільнотою).

6. Результативно-ціннісний блок, який дає змогу керівному менеджменту організації фокусуватися на довгостроковій, багатовимірній результативності:

6.1. Багатовимірні результати (економічна результативність; соціальний вплив; екологічний ефект; духовно-ціннісний вимір);

6.2. Створення трансцендентної цінності (цінність, що виходить за межі економічного виміру; цілісна користь для суспільства, довкілля та працівників);

6.3. Довгострокова стійкість та інклюзивність (стратегічна адаптивність; інституційна довіра; здатність створювати спільноти навколо цінностей) [1; 2; 3; 7; 8; 9; 10; 15–19].

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифрові технології та принципи сталого розвитку породжують новий тип управління організаціями, який передбачає: високий рівень прозорості завдяки цифровим інфраструктурам; імплементацію цифрових рішень для моніторингу та звітності за ESG-показниками; автоматизацію процесів екологічного та соціального менеджменту; формування цифрових “зелених” інновацій (Greentech, Cleantech, GovTech); розвиток цифрових компетентностей персоналу як бази стійкості. Отже, синергія цифровізації та сталого розвитку стають драйверами управлінських змін. За таких умов організація стає здатною не лише витримувати турбулентність, а навчається змінюватися швидше, ніж середовище.

Під поняттям “драйвер” у контексті управління, змін або бізнесу пропонуємо розуміти ключовий рушійний чинник або

силу, яка спричинює, ініціює чи значно прискорює процес змін, перетворень, розвитку або адаптації організації чи системи [15; 16; 17]. Драйвери змін – це чинники, які визначають імовірність успіху ініціативи та допомагають ефективніше управляти змінами в усій організації [15].

До основних і найбільш актуальних драйверів змін слід віднести: економіку, технології, суспільство та довкілля [16]. Оскільки сучасні економічні процеси відбуваються в умовах структурної нестабільності та зростаючої невизначеності міжнародної торговельної системи, що формується під впливом технологічних, соціально-економічних та політичних зрушень, це потребує нових підходів до стратегічного управління, прогнозування та формування нормативних рамок. В цьому аспекті цифрові технології (ШІ, інтернет речей, BigData) радикально змінюють структуру торгівлі, типи товарів і послуг та моделі економічного зростання, а сталий розвиток і циркулярна економіка стають потужними драйверами змін, формуючи нові, зокрема цифрові бізнес-моделі.

Прискорений розвиток технологій, особливо цифрових, суттєво трансформує моделі поведінки споживачів, бізнес-практики та функціонування цілих галузей. Інновації у сфері ШІ, кіберфізичних систем та інших цифрових рішень сприяють зростанню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організацій, а також стимулюють інноваційний розвиток. Однак стрімке впровадження технологій супроводжується низкою етичних, безпекових і правових викликів. Існує ризик неналежного, навмисного або випадкового їх використання, що зумовлює необхідність ретельного аналізу їхньої реальної цінності й соціальної корисності. Міжнародні стандарти здатні відігравати ключову роль у забезпеченні відповідального та сталого впровадження

нових технологій, допомагаючи суспільству й бізнесу максимально ефективно використовувати їх потенціал [16].

Ключові тенденції розвитку суспільства, які формують нові вимоги до організацій, відбуваються на перетині демографічних трансформацій, кліматичних викликів та поширення нових технологій, створюючи передумови для зростання соціальних напружень і появи нових форм дестабілізації. У світі, де рівень підключеності та доступу до інформації постійно зростає, громадськість, зокрема молоде покоління, вимагає більшої прозорості, відкритості та співпраці в управлінських і комунікаційних процесах. Суспільство очікує на посилення співпраці між владою, громадськими організаціями і бізнесом. Щоб відповідати цим очікуванням і залишатися суспільно релевантними, організації мають підвищувати рівень інклюзивності, підзвітності й прозорості, а також глибше інтегрувати стейкхолдерів у процеси ухвалення рішень, спираючись на їхній зворотний зв'язок [16].

Не менш значущими і нагальними залишаються питання глобальної екологічної дії та взаємозалежності екологічних загроз, які формують новий контекст функціонування організацій, держав і суспільства. В цьому контексті слід зазначити про наявність планетарної кризи, яка спричинена трьома системними, взаємопов'язаними викликами: зміна клімату, втрата біорізноманіття, забруднення, що становить критичну загрозу для людей та екосистем. Ці взаємопов'язані проблеми мають транскордонний характер і не можуть бути вирішені зусиллями окремих держав, організацій чи індивідів. Їх подолання потребує скоординованої міжнародної співпраці, спрямованої на забезпечення справедливого зеленого переходу та збереження планети для майбутніх поколінь [16].

Отже, сучасне середовище функціонування організацій формується під впливом

чотирьох взаємопов'язаних мегатрендів, кожен з яких створює як можливості, так і ризики для бізнесу, державних інституцій та громадських організацій і передбачає ключові впливи на управління організаціями за умов бізнес-трансцендентності (рис. 2).

Трансцендентний підхід набуває особливої значущості в умовах кризи корпоративної довіри, ослаблення ціннісних орієнтирів та зростання суспільних очікувань щодо соціальної ролі бізнесу. У межах цього підходу фокус управління зміщується з досягнення короткострокових економічних результатів на створення довгострокової суспільної цінності, посилення соціального впливу та забезпечення стійкості розвитку організації. Пріоритет надається формуванню глибокої організаційної ідентичності, побудованої на цінностях, емпатії, рефлексивності та відповідальному лідерстві, що виходить за межі традиційних бізнес-показників.

Концептуальне ядро трансцендентної моделі управління становить сенсоцентризм, тобто орієнтація управлінських рішень на спільно поділені сенси/сенси, місію та цінності організації, які превалюють над утилітарною логікою прибутковості. У поєднанні з ціннісною інтеграцією цей підхід передбачає включення етичних норм в управлінські практики, підтримку рефлексивного стратегування та розвиток емпатії як ключової компетентності лідерства.

Впровадження трансцендентного підходу в управління організацією передбачає не лише зміну світогляду керівного менеджменту, а й глибоку стратегічно-мисленнєву трансформацію. Його практична реалізація ґрунтується на інституціоналізації цінностей, що включає їх закріплення у стратегічних документах, системах оцінювання (KPI; OKR), етичних кодексах, політиках сталого розвитку та ESG-протоколах. У цьому контексті цифровізація відіграє роль каталізатора та інфраструктурної основи, забезпечу-

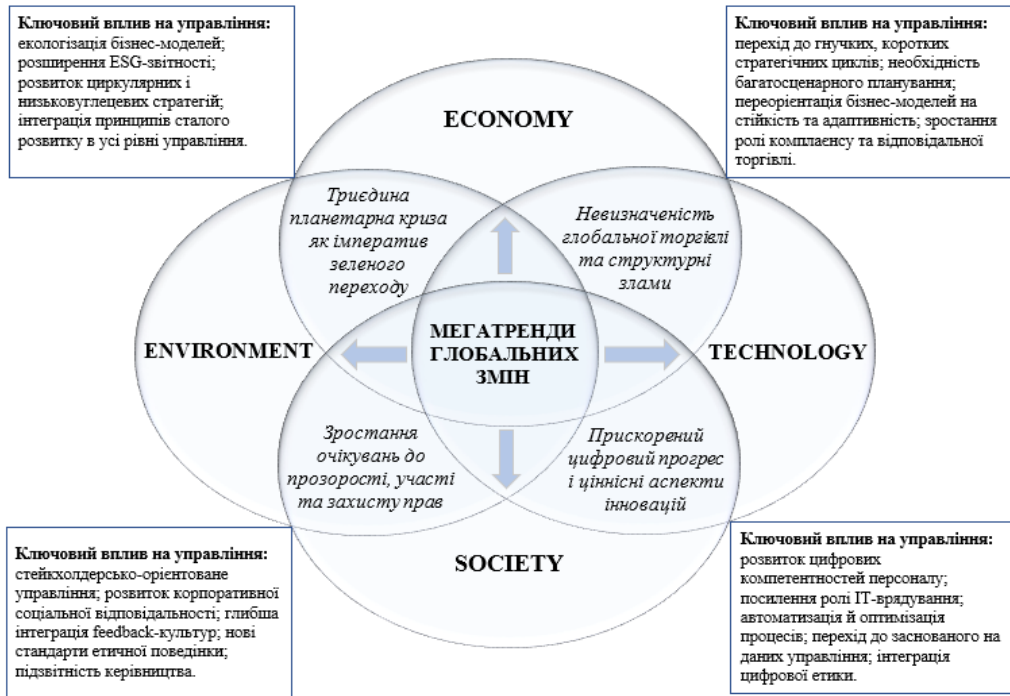


Рис. 2. Мегатренди глобальних змін (економіка, технології, суспільство, довкілля) та їх вплив на управління організаціями за умов бізнес-трансцендентності*

* Побудовано на основі [15; 16; 17; 18].

ючи прозорість, підзвітність, автоматизацію контролю та інтеграцію даних про стейкхолдерів у процеси ухвалення рішень. Також трансцендентний підхід потребує перегляду організаційної архітектури, зокрема переходу до гнучких, децентралізованих, платформних і кросфункціональних структур. Така архітектура дає змогу об'єднати принципи сталого розвитку, цифрові можливості та ціннісно орієнтоване управління, забезпечивши організаціям здатність не лише адаптуватися до турбулентного середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги [18; 19]. Отже, бізнес-трансцендентність у сучасних умовах функціонування організацій в Україні дає змогу їм не просто виживати, а здійснювати перехід до нової системи цінностей, де стійкість, відповідальність та інновації стають ядром управління.

Трансцендентний підхід поступово інтегрується у стратегічні моделі управління провідних глобальних компаній, які поєднують ціннісно-орієнтоване лідерство, довгострокову місійність і сталість. У сучасних умовах цифрових трансформацій та посилення вимог до ESGвідповідності такі компанії демонструють, що бізнес-трансцендентність може бути не декларативною, а практичною основою інноваційного управління. Проаналізуємо реалізований трансцендентний підхід як складову стратегічної еволюції провідних міжнародних компаній, що інтегрували сенси, моральну відповідальність і довгострокову візію розвитку у свої управлінські моделі. У цьому контексті бізнес-трансцендентність актуалізується як нова управлінська парадигма, яка забезпечує узгодженість комерційних цілей зі ста-

лим розвитком, етичними принципами та соціальним впливом.

Компанія Patagonia (США) є одним із найяскравіших прикладів сенсоцентричного управління, яке поєднує місію, екологічну відповідальність та сталий розвиток. Місія Patagonia – “We’re in business to save our home planet” (“Ми в бізнесі для того, щоб врятувати нашу планету”) [20] – визначила напрям глибокої етичної трансформації. Програми повторного використання та ремонту одягу, такі як Worn Wear, значно зменшують екологічний слід і сприяють розвитку циркулярної економіки. Компанія системно інвестує у природоохоронні ініціативи, спрямовуючи 1% від продажів на підтримку екологічних проєктів [21]. Інтеграція ESG-індикаторів у стратегічні звіти та бізнесмоделі забезпечила Patagonia високу фінансову стабільність і репутаційну стійкість, перетворивши трансцендентність на практичний актив компанії [22].

Під керівництвом П. Полмана компанія Unilever (Велика Британія/ Нідерланди) пройшла комплексну трансформацію, інтегрувавши стратегію Sustainable Living Plan у корпоративне управління. Сталість і соціальна відповідальність стали ключовими елементами стратегічних рішень [23; 24]. Окремі бренди, такі як Dove і Lifebuoy, були переорієнтовані на соціальні місії, що поєднують маркетингові та етичні цілі. Одним із проявів трансцендентного підходу стала відмова компанії від короткострокових фінансових орієнтирів на користь довгострокової ціннісної стратегії [25]. За період керівництва П. Полмана (2009–2018 рр.) прибутковість акцій компанії зросла на 300%, що підтверджує ефективність синергії трансцендентності, цифровізації та сталого розвитку [26].

Компанія Danone (Франція) стала піонером інституціоналізації трансцендентності у корпоративному праві, закріпивши статус “Entreprise à mission” (компанія з місією) в офіційних документах [27; 28]. Це стало

основою для формування місійної ради та впровадження системи внутрішніх соціальних індикаторів, які застосовують поряд із фінансовими критеріями для оцінювання роботи топменеджменту [29; 30]. Управлінська модель компанії Danone ілюструє, як ціннісноорієнтована стратегія може бути інтегрована в організаційну структуру, формуючи нові стандарти корпоративної поведінки та управління.

Вивчивши досвід згаданих компаній, можна стверджувати, що трансцендентний підхід, підсилений цифровими технологіями та принципами сталого розвитку, стає потужним драйвером організаційних змін. Він сприяє формуванню гнучких, ціннісно орієнтованих і соціально відповідальних управлінських моделей, здатних забезпечити високу адаптивність та стійкість у глобальному середовищі.

Узагальнюючи наведене вище, визначимо ключові драйвери змін управління українськими організаціями в умовах бізнес-трансцендентності:

1) цифровізація та розвиток цифрових технологій, що є важливими інструментами забезпечення безперервності бізнесу, зростання швидкості реагування, гнучкості та здатності організації працювати у критичних умовах як під час воєнного стану, так і у повоєнній відбудові: перехід на хмарні рішення, автоматизацію процесів; дистанційні та гібридні моделі роботи; розвиток цифрових компетенцій персоналу;

2) сталий розвиток та ESG-орієнтація, що дають змогу враховувати в управлінні організацією соціальні, гуманітарні та екологічні складові, сприяючи водночас забезпеченню прозорості, відповідальності та етиці управління з орієнтацією на довгострокові цінності, а не лише на прибуток. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, репутаційної стійкості та зміцненню партнерств;

3) адаптивність та організаційна гнучкість, що сприяє швидкому перепроєктуванню (реінжинірингу) бізнес-моделей та процесів; підвищенню мобільності, релокації та оперативності планування, а також готовності до експериментування. Це дає змогу організації стати стійкою та адаптивною до викликів і шоків;

4) трансформація управління людським капіталом шляхом пошуку і найму мультифункціональних фахівців, розвитку їх цифрових і адаптивних компетентностей, а також підтримка їх ментального здоров'я та забезпечення безпеки. Це дає змогу організації змінити пріоритети управління персоналом, від контролю до підтримки, розвитку й емоційної стійкості;

5) партнерства та екосистемність, оскільки бізнес активно починає взаємодіяти з державними інституціями, громадами, міжнародними структурами, необхідним є створення коаліції з партнерами для повноцінної відбудови; розширення ролі бізнесу в суспільних процесах, що сприятиме формуванню мережевої організації та розподіленого управління;

6) зміна ціннісних орієнтирів бізнесу та керівного менеджменту організацій, а саме пріоритезація соціального впливу над короткостроковим прибутком та формування місійної ідентичності організації. Це сприятиме появі нових моделей лідерства та колективної відповідальності.

Отже, ключовими драйверами змін управління українськими організаціями є цифровізація, сталий розвиток, адаптивність, HR-трансформація, партнерства, інновації та зміна цінностей. У сукупності вони формують нову управлінську парадигму бізнес-трансцендентності, де організація виходить за межі традиційного бізнесу – стає соціальним, цифровим і стратегічно відповідальним суб'єктом відбудови та розвитку країни.

Висновки. Сучасний етап розвитку організацій характеризується суттєвими ціннісними, соціокультурними та технологічними змінами, що зумовлюють перегляд традиційних управлінських моделей. Бізнес-трансцендентність постає як нова управлінська парадигма, яка виходить за межі утилітарного розуміння бізнесу та розглядає організацію як інституцію, що формує цінності, генерує соціальну користь, інтегрує етичні стандарти та забезпечує довгостроковий внесок у суспільний розвиток. Цифровізація та сталий розвиток є головними рушійними силами (драйверами) еволюції управління в умовах бізнес-трансцендентності. Вона дає змогу організації забезпечити: прозорість управлінських процесів; відкритість взаємодії зі стейкхолдерами; формування довіри; посилення інтелектуалізації та адаптивності організації; автоматизацію та оптимізацію рішень; появу цифрових форм циркулярної економіки. Відповідно, сталий розвиток сприяє формуванню: нових критеріїв оцінювання результативності (ESG, соціальний вплив, етичність); довгострокової стійкості бізнес-моделі; підвищеного інтересу інвесторів до ціннісно-орієнтованих компаній; інтеграції екологічних та соціальних цілей у корпоративну стратегію.

Проведений кейс-аналіз кращих практик трансцендентного управління міжнародних компаній демонструє, що трансцендентність стає стратегічним активом, а не декларацією, забезпечуючи і репутаційний, і фінансовий ефект. З іншого боку, можна стверджувати, що трансцендентний підхід дає змогу змінити акценти оцінювання результативності й ефективності управління організаціями в умовах бізнес-трансцендентності, виокремлюючи такі нові індикатори: адаптивність та організаційна гнучкість; цифрова еластичність; мультифункціональність персоналу; інтенсивність

і швидкість інновацій; соціальний та екологічний вплив; рівень стейкхолдерської довіри; емоційна стійкість команд; глибина між-організаційних партнерств.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення українські організації переживають прискорену форму бізнес-трансцендентності: вони вимушено переходять від класичних моделей бізнесу до моделей сенсу, відповідальності та довіри. Цифровізація та сталий розвиток стають не лише інструментами, а ключовими драйверами управлінської еволюції, оскільки забезпечують: життєздатність бізнесу в умовах ризику; стійкість до руйнувань; швидку реорганізацію процесів; підтримку соціальної місії; формування інноваційних та гнучких практик. Отже, результати дослідження засвідчують, що бізнес-трансцендентність формується як інтегративна управлінська концепція, що реагує на глобальні зміни та визначає нові горизонти розвитку організацій. У центрі цієї парадигми – цінності, етичність, місійність, відповідальність, інноваційність і цифрова відкритість. Цифровізація та сталий розвиток виступають потужними драйверами змін у менеджменті, забезпечуючи: створення соціальної вартості; формування стійких бізнес-екосистем; підвищення довіри стейкхолдерів; інтеграцію ESG-критеріїв; довгострокову конкурентоспроможність. Бізнес-трансцендентність виявляється еволюційною потребою, а не модною концепцією, особливо у контексті України, де воєнні виклики та повоєнне відновлення формують нову управлінську реальність.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей впровадження трансцендентного підходу в українських організаціях і з оцінкою його впливу на стійкість та інноваційність у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Radulović J., Erić I., Vučičević M. The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development. *FBIM Transactions*. 2021. № 9. P. 109–119. <https://doi.org/10.12709/fbim.09.09.01.11> URL: https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/17_11.pdf.
2. Stanislavky O., Zamlynskyi V. Sustainability of business development in strategic management. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. P. 230–238. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.230.238>.
3. Arora A. S., McIntyre J. R. Global business transcendence. *International Perspectives Across Developed and Emerging Economies*. 2014. 143 p. <https://doi.org/10.1057/9781137412591>.
4. Vukotić S., Karabašević D., Mirčetić V., Maksimović M. New dimensions of the importance of a creative work environment and its impact on the management of contemporary organizations. *Skola Biznisa*. 2019. № 2. P. 113–129. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-21530>.
5. An J. The development trend of enterprise business administration and the innovation of management mode. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2024. № 7. P. 70–74. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i3.7472>.
6. Hammouch H. Enhancing management control through ERP systems: a comprehensive literature review. *IRASD Journal of Management*. 2024. № 6. P. 125–133. <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0603.0128>.
7. Moropane K. Achieving business sustainability through diversity management and effective HRM. *People Management – Highlighting Futures*. 2023. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106931>.
8. Теплюк М. Модус ентропії в трансцендентній економіці: нова парадигма управління підприємством в умовах невизначеності. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 3. С. 111–122. URL : <https://journal-met.kh.ua/jme03249.html>.
9. Сагайдак М., Білецький Я. Управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності. *Вчені записки*. 2024.

№ 36. С. 226 – 241. URL : [https://vz.kneu.ua/archive/2024/36\(3\).20](https://vz.kneu.ua/archive/2024/36(3).20).

10. Llanos L. F., Verduzco L. M. From self-transcendence to collective transcendence: in search of the order of Hierarchies in Maslow's transcendence. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.787591>.

11. Платонова А. Як реалізувати свій потенціал, спираючись на цінності, а не власне его. Ось теорія автора піраміди потреб Абрахама Маслоу. URL : <https://forbes.ua/leadership/yak-realizuvati-sviy-potentsial-spirayuchis-na-tsin-nosti-a-ne-vlasne-ego-urivok-z-knigi-skotta-kaufmana-pro-samorealizatsiyu-03072021-1949>.

12. Bodrožić Z., Adler P. S. The evolution of management models: a neo-schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly*. 2018. Vol. 63. P. 85–129. <https://doi.org/10.1177/00018392177048>.

13. López T., Sánchez L., Valero B., Erazo W. Scientific and practical basis for the development and design of a management model. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2019. Vol. 9, № 5. URL : <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=92362&>.

14. Birkinshaw J., Goddard J. What is your management model? *MITSloan Management Review*. 2009. Vol. 50, № 2. URL : https://yd1.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf.

15. The nature of organizational change vs. change drivers. *WalkMe – Digital Adoption Platform*. 2025. URL : <https://www.walkme.com/blog/nature-of-organizational-change/>.

16. Strategy 2030. Drivers of change. URL : <https://www.iso.org/strategy2030/drivers-of-change.html>

17. The role of change drivers in business. *LaMarsh Global*. 2024. URL : <https://lamarsh.com/the-role-of-change-drivers-in-business>.

18. Crossan M., Vera D., Nanjad L. Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*. 2008. № 19. P. 569–581. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>.

19. Theissen M. H., Theissen H. H., Gümüşay A. A. Self-transcendent leadership: A meta-perspective. *European Management Review*. 2024. № 21. P. 854–870. <https://doi.org/10.1111/emre.12640>.

20. Strategyzer. *Patagonia Profile*. 2025. URL : <https://www.strategyzer.com/library/patagonia-business-model>.

21. Washington Post. 5 things to know about Patagonia's unusual history of activism. 2022. URL : <https://www.washingtonpost.com/climate-solutions/2022/09/15/patagonia-chouinard-environmental-activism-climate>.

22. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report 2023-2024. URL : <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw2f8292a3/PDF-US/Patagonia-2023-2024-BCorp-Report.pdf>.

23. World Economic Forum. A business model for sustainability. 2019. URL : <https://www.weforum.org/stories/2019/01/a-business-model-for-sustainability>.

24. Unilever Sustainable Living Plan. 2010. URL : <https://www.unilever.com/files/origin/9752ff2d-82b8afabb507eb92c47b5dad795801d5.pdf/unilever-sustainable-living-plan.pdf>.

25. PwC: Strategy + Business. Forging partnerships to create a tipping point in sustainability. 2019. URL : <https://www.strategy-business.com/article/Forging-partnerships-to-create-a-tipping-point-in-sustainability>.

26. How Unilever's Purpose Inspired Paul Polman to Lead Courageously. 2023. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/how-unilevers-purpose-inspired-paul-polman-lead-ranjay-gulati-f7ade/>.

27. Danone becomes an "Entreprise à mission". URL : <https://www.danone.de/en/ueber-uns/entreprise-a-mission.html>.

28. Danone. Our Société à Mission status. 2024. URL : <https://www.danone.com/sustainability/our-approach/societe-a-mission-status.html>.

29. Balancing Profit and Purpose: Danone's Journey from Emmanuel Faber to 2023 Executive Compensation. 2024. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/balancing-profit-purpose-danones-journey-from-faber-2023-kanappaly-ljasf/>.

30. Danone Annual Integrated Report 2023. URL : <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2023/integratedreports/integratedannualreport2023.pdf>.

References

1. Radulović, J., Erić, I., Vučićević, M. (2021). The management of sustainable development as permanent strategy of sustainable development. *FBIM Transactions*, 9, 109–119. <https://doi.org/10.12709/fbim.09.09.01.11> Available at: https://fbim.meste.org/FBIM_1_2021/17_11.pdf.
2. Stanislavsky, O., Zamlynskyi, V. (2023). Sustainability of business development in strategic management. *Innovation and Sustainability*, 1, 230–238. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.230.238>.
3. Arora, A. S., McIntyre, J. R. (2014). Global Business Transcendence. *International Perspectives Across Developed and Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1057/9781137412591>. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137412591>.
4. Vukotić, S., Karabašević, D., Mirčetić, V., Maksimović, M. (2019). New dimensions of the importance of a creative work environment and its impact on the management of contemporary organizations. *Skola Biznisa*, 2, 113–129. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-21530>.
5. An, J. (2024). The development trend of enterprise business administration and the innovation of management mode. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 7, 70–74. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i3.7472>.
6. Hammouch, H. (2024). Enhancing management control through ERP systems: a comprehensive literature review. *IRASD Journal of Management*, 6, 125–133. <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0603.0128>.
7. Moropane, K. (2023). Achieving business sustainability through diversity management and effective HRM. *People Management – Highlighting Futures*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106931>.
8. Tepliuk, M. (2024). Modus entropii v transtsendentnii ekonomitsi: nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [The entropy modus in transcendental economics: A new paradigm for enterprise management under uncertainty]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – Journal of Management, Economics and Technology*, 3, 111–122. Available at: <https://journal-met.kh.ua/jme03249.html>.
9. Sahaidak, M., Biletskyi, Ya. (2024). Upravlinnia biznes-ekosystemoiu v umovakh novoi normalnosti ta transtsendentnosti [Business ecosystem management in the context of new normality and transcendence]. *Vcheni zapysky – Scientific Notes*, 36, 226 – 241. Available at: [https://vz.kneu.ua/archive/2024/36\(3\).20](https://vz.kneu.ua/archive/2024/36(3).20).
10. Llanos, L. F., Verduzco, L. M. (2022). From self-transcendence to collective transcendence: in search of the order of Hierarchies in Maslow's transcendence. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.787591>.
11. Platonova, A. Yak realizuvaty svii potentsial, spyraiuchys na tsinnosti, a ne vlasne eho. Os teoriia avtora piramidy potreb Abrahama Maslou [How to realize your potential, relying on values, not your own ego. Here is the theory of the author of the pyramid of needs, Abraham Maslow]. Available at: <https://forbes.ua/leadership/yak-realizuvati-sviy-potentsial-spirayuchis-na-tsinnosti-a-ne-vlasne-ego-urivok-z-knigi-skotta-kaufmana-pro-samo-realizatsiyu-03072021-1949>.
12. Bodrožić, Z., Adler, P. S. (2018). The evolution of management models: A neo-schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly*, 63, 85–129. <https://doi.org/10.1177/00018392177048>.
13. López, T., Sánchez, L., Valero, B., Eraso, W. (2019). Scientific and Practical Basis for the Development and Design of a Management Model. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(5). Available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=92362&>.
14. Birkinshaw, J., Goddard, J. (2009). What is your management model? *MITSloan Management Review*, 50(2). Available at: <https://yd1.ch/>

[pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf](#).

15. The nature of organizational change vs. change drivers. (2025). WalkMe – Digital Adoption Platform. Available at: <https://www.walkme.com/blog/nature-of-organizational-change/>.

16. Strategy 2030. Drivers of change. Available at: <https://www.iso.org/strategy2030/drivers-of-change.html>.

17. The role of change drivers in business. (2024). LaMarsh Global. Available at: <https://lamarsh.com/the-role-of-change-drivers-in-business>.

18. Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008) Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>.

19. Theissen, M. H., Theissen, H. H., Gümüşay, A. A. (2024). Self-transcendent leadership: A meta-perspective. *European Management Review*, 21, 854–870. <https://doi.org/10.1111/emre.12640>.

20. Strategyzer. Patagonia Profile. (2025). Available at: <https://www.strategyzer.com/library/patagonia-business-model>.

21. Washington Post. 5 things to know about Patagonia's unusual history of activism. (2022). Available at: <https://www.washingtonpost.com/climate-solutions/2022/09/15/patagonia-chouinard-environmental-activism-climate>.

22. Patagonia. Annual Benefit Corporation Report 2023–2024. Available at: <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw2f8292a3/PDF-US/Patagonia-2023-2024-BCorp-Report.pdf>.

23. World Economic Forum. A business model for sustainability. (2019). Available at: <https://www.weforum.org/stories/2019/01/a-business-model-for-sustainability>.

24. Unilever Sustainable Living Plan. (2010). Available at: <https://www.unilever.com/files/origin/9752ff2d82b8afabb507eb92c47b-5dad795801d5.pdf/unilever-sustainable-living-plan.pdf>.

25. PwC: Strategy + Business. Forging partnerships to create a tipping point in sustainability. (2019). Available at: <https://www.strategy-business.com/article/Forging-partnerships-to-create-a-tipping-point-in-sustainability>.

26. How Unilever's Purpose Inspired Paul Polman to Lead Courageously. (2023). Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/how-unilevers-purpose-inspired-paul-polman-lead-ranjay-gulati-7fade/>.

27. Danone becomes an “Entreprise à mission”. Available at: <https://www.danone.de/en/ueber-uns/entreprise-a-mission.html>.

28. Danone. Our Société à Mission status. (2024). Available at: <https://www.danone.com/sustainability/our-approach/societe-a-mission-status.html>.

29. Balancing Profit and Purpose: Danone's Journey from Emmanuel Faber to 2023 Executive Compensation. (2024). Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/balancing-profit-purpose-danones-journey-from-faber-2023-kanappaly-ljasf/>.

30. Danone Annual Integrated Report. (2023). Available at: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2023/integratedreports/integratedannualreport2023.pdf>.