

УДК 65.012.4:658.14/.17:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-55>**Братусь Г.А.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління бізнесом
*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Каліна І.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу
*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Скиба Г.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи
*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Bratus Hanna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Business Management
*Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

Kalina Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing
*Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

Skyba Hanna

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance, Banking, and Insurance
*Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗВІТНОСТІ

ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE COMPANY TO SUPPORT SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND REPORTING

У статті досліджено роль організаційних змін у системі управління звітуванням підприємств як передумови їх сталого розвитку в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів. Проаналізовано сучасні вимоги щодо інтегрованої та ESG-звітності, впровадження відповідних міжнародних стандартів та інноваційних управлінських практик. Наголошено на ключовій ролі топ-менеджменту у формуванні корпоративної культури, стратегічного бачення та забезпеченні ефективної комунікації в контексті проведення організаційних змін. Запропоновано практичні рекомендації щодо створення інтегрованих систем контролю,

мотивації персоналу, цифровізації процесів та гнучкості організаційних структур для забезпечення успішної адаптації організацій до сучасних умов господарювання.

Ключові слова: менеджмент, звітність сталого розвитку, система звітування, система управління даними, МСФЗ.

The article examines the role of organizational changes in the reporting management system as an essential factor supporting sustainable development in companies under conditions of increasing global challenges and regulatory requirements. It provides a comprehensive analysis of contemporary demands for integrated and ESG (environmental, social, governance) reporting, highlighting the necessity of aligning internal processes with international standards. The research emphasizes the critical role of top management in setting the strategic vision and corporate culture, demonstrating that the effectiveness of any change implementation relies heavily on leadership actions, clear communication, and the establishment of a culture of responsibility and openness. Additionally, the article discusses the importance of motivation and recognition as powerful management tools, which foster employees' commitment to sustainability initiatives. It underscores the need to create incentive systems that acknowledge individual and collective contributions to environmental and social goals, thus reinforcing behavioural change and employee engagement. The study provides practical recommendations on developing integrated internal control systems, advocating for the integration of sustainability criteria into organizational processes. It also stresses the importance of staff training to enhance employees' understanding and skills in dealing with new reporting standards and sustainable practices. Furthermore, the research calls for adopting flexible organizational structures and advancing digitalization to ensure rapid and effective adaptation to changing external regulatory environments and societal expectations. In conclusion, the paper highlights that successfully navigating organizational transformations aimed at sustainability requires coherent strategic vision, committed leadership, transparent communication, an empowering corporate culture, and well-designed motivation systems. These elements together ensure the adaptability, resilience, and long-term competitiveness of organizations in today's dynamic business landscape.

Keywords: management, sustainable reporting, reporting system, data management system, IFRS.

Постановка проблеми. Організації функціонують в середовищі, де формуються вимоги регуляторного характеру, ігнорувати які не вбачається можливим. Більше того, навіть некоректна інтерпретація або неповне дотримання регуляторних вимог може призвести до негативних наслідків для організацій, які можуть бути багатовимірними – від прямих монетарних санкцій у вигляді штрафів, до наслідків репутаційного характеру, що в окремих випадках може виливатися навіть в загрози безперервності діяльності (going concern). Можна відмітити, що глобальні виклики для суспільства ставлять нові, доволі жорсткі вимоги до окремих організацій. Як показує досвід, суттєві ідентифіковані випадки порушень або махінацій призводять до чіткої реакції як національних регуляторів, так і професійних спільнот та фондаций. Такі реакції часто виражаються у створенні та запровадженні нових, як правило доволі жорстких правил та вимог, що стосуються питань звітування та функціонування систем корпоративного управління та звітування.

Для організацій критично важливим є те, як швидко та в якій мірі ефективно вони зможуть адаптувати свої внутрішні процеси та системи до нових або посиленних правил та регуляцій. Складність питання часто полягає в тому, що світ рухається в напрямку тотальної цифровізації і критичним питанням є те, яким чином побудована система обробки та управління даними, які є базисом для отримання належної інформації. Саме побудова системи, яка має здатність до масштабування, часто є ключем до адекватної реакції організацій на зміни в регуляторному середовищі.

Важливим аспектом для будь-яких систем є їх спроможність протистояти викликами, що виражається в їх стійкості та надійності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підґрунтям для здійснення дослідження щодо запровадження змін системи звітуванням особливостей

управлінських підходів та практик стали як наукові праці провідних вчених та науковців, так і результати досліджень в сфері корпоративного управління та звітування С.Ф. Голова [1], А.О. Петрик [2], К.О. Куцик, М.К. Босі [3], П. Вельте [4] та інші.

Формулювання завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні ролі та особливостей організаційних змін, спрямованих на підтримку сталого розвитку підприємств в умовах постійного ускладнення та поглиблення вимог до звітності, а також у дослідженні можливостей ефективного застосування класичних теорій менеджменту для успішної адаптації організацій до цих змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ стоїть перед численними глобальними викликами, такими як зміни клімату, соціальна нерівність та зростаюча потреба у прозорості корпоративного управління. Відповідно, значення концепції сталого розвитку постійно зростає. Стійкий розвиток стає невід'ємним компонентом стратегії більшості організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Організаційні зміни, що спрямовані на досягнення сталого розвитку, набувають ключового значення для успішності сучасних компаній.

Трансформація традиційної фінансової звітності до інтегрованої та ESG-звітності (екологічної, соціальної та управлінської) є реакцією на зростаючі очікування інвесторів та суспільства. Інтегрована звітність розкриває взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності організації, демонструючи вплив компанії на навколишнє середовище та суспільство.

В Україні, з огляду на євроінтеграцію, гостро набуває актуальності питання відповідності національного законодавства європейським стандартам, зокрема щодо використання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), впровадження ESG-стандартів,

формату звітності XBRL та інноваційних підходів до управління. Українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації систем управління та контролю до нових вимог, що вимагає значних ресурсів і зміни організаційної культури. Процес євроінтеграції в Україні суттєво посилює вимоги до відповідності національного законодавства та бізнес-практик європейським стандартам. Це створює низку викликів, які безпосередньо стосуються управління організаціями, і такі виклики стосуються як вимог до впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), ESG-стандартів, так і необхідності впровадження сучасних управлінських практик, таких як Agile-менеджмент, Lean-менеджмент, та цифрова трансформація.

Нові регуляторні вимоги, зокрема стандарти ISSB (International Sustainability Standards Board) та рекомендації TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), значно впливають на внутрішні процеси організацій. Важливо, щоб зміни були узгоджені з відповідними стратегічними цілями, забезпечуючи ефективне впровадження та реалізацію.

Управлінська команда організацій грає критичну роль у формуванні корпоративної культури та визначенні пріоритетів сталого розвитку. Керівництво визначає «тон зверху» (від англ. «tone of the top»), що стає орієнтиром для всієї організації. Від ефективності дій топ-менеджменту залежить успіх впровадження будь-яких змін.

Підходи та вектор розвитку, які задає управлінська команда, впливає як на поведінку працівників усіх рівнів, так і на сприйняття організації зовнішніми стейкхолдерами. Коли топ-менеджмент цілковито підтримує впровадження принципів сталого розвитку, це не лише стимулює працівників брати участь у ініціативах, але й створює довгострокову додану вартість для організації та суспільства в цілому.

При розгляді ролі управлінської команди у формуванні корпоративної культури та реалізації сталих практик варто враховувати наступні аспекти:

Приклад згори (Tone at the Top). Якщо керівництво саме дотримується проголошуваних цінностей (наприклад, екологічної відповідальності чи відкритості в комунікаціях), це мотивує працівників не сприймати ініціативи як формальні чи «лише на папері». Тобто реальні дії керівників сприяють формуванню довіри та готовності організації та співробітників змінюватися. Концепція «приклад згори» (Tone at the Top) активно підтримується сучасними дослідниками, які вивчають корпоративну культуру та організаційні зміни. Едгар Шейн [5] наголошує, що саме поведінка лідерів є найпотужнішим засобом трансляції цінностей в організації. Він підкреслює, що працівники сприймають культуру через реальні дії керівників, а не через формальні заяви. Джон Коттер в своїх дослідженнях в галузі корпоративного управління підкреслює, що лідери повинні не тільки комунікувати важливість змін, але й особисто демонструвати нові моделі поведінки, якщо хочуть досягнути успіху в трансформаціях [6].

Лідери, які демонструють відкритість, чесність і відповідальність своїм особистим прикладом, створюють атмосферу довіри, яка суттєво впливає на мотивацію команди та її здатність приймати зміни, персональна поведінка керівників визначає, наскільки глибоко працівники сприймають цінності компанії.

Формування стратегічного бачення. Топ-менеджмент визначає стратегію й пріоритети, які згодом трансформуються у цілі та завдання для підрозділів і окремих працівників. Якщо сталий розвиток закріплений як складник довгострокової стратегії, це забезпечує системний підхід, а не разові акції.

Формування стратегічного бачення є однією з ключових функцій топ-менеджменту. Керівники визначають стратегічні пріоритети, які потім стають конкретними цілями й завданнями для окремих підрозділів і працівників. Включення сталого розвитку до довгострокової стратегії підприємства сприяє системному впровадженню змін, на відміну від разових ініціатив, і створює основу для постійного розвитку організації.

Управління змінами. Впровадження змін завжди пов'язане з ризиками та спротивом, що зумовлює необхідність ефективного управління цим процесом. Важливими складниками успішного впровадження змін є належна комунікація керівників: чітке пояснення необхідності реформ, активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та визнання їхнього внеску. Завдяки такому підходу зменшується ймовірність внутрішньої протидії, непорозумінь і підвищується загальна готовність персоналу організації підтримати зміни. Таким чином, топ-менеджмент виступає ключовою рушійною силою у процесах трансформації.

Культура відповідальності та відкритості. Культура відповідальності та відкритості є основою для впровадження будь-яких змін, особливо тих, що стосуються сталого розвитку, який часто потребує глибоких змін у мисленні та поведінці працівників. У такому середовищі кожен співробітник відчуває свою роль не лише у виконанні чітко визначених завдань, а й у досягненні загальних стратегічних цілей організації. Це формує почуття причетності та особистої відповідальності за успіх проєкту, мотивуючи працівників не просто виконувати накази, а й пропонувати власні ідеї й рішення.

Культура відкритості передбачає, що зворотний зв'язок розглядається не як критика чи негативна оцінка роботи, а як важливий інструмент для навчання, розвитку та постійного вдосконалення. У таких умовах співробітники не бояться ділитися власними ідеями, вказувати на проблеми, що виникають, і пропонувати нові шляхи розв'язання завдань. Керівники, своєю чергою, не лише приймають, а й активно заохочують таку комунікацію, демонструючи готовність слухати, підтримувати та визнавати внесок кожного співробітника.

Саме управлінська команда відіграє ключову роль у створенні цієї атмосфери. Вона має не лише ініціювати процеси відкритої взаємодії, а й на власному прикладі демонструвати бажану поведінку. Визнання помилок, відкрите обговорення викликів та готовність разом знаходити шляхи вирішення створюють довіру між керівництвом і співробітниками. Це, у свою чергу, знижує опір змінам і робить співробітників більш готовими до участі у складних проєктах, включаючи сталий розвиток.

Мотивація та визнання. Мотивація та визнання є одними з найефективніших інструментів управління, які допомагають організації успішно впроваджувати принципи сталого розвитку. Щоб екологічні та соціальні ініціативи не залишалися лише формальними деклараціями, важливо створити систему заохочень, яка демонструє співробітникам цінність їхнього внеску.

Згідно з теорією двофакторної мотивації Фредеріка Герцберга [7], визнання і досягнення є одними з найпотужніших внутрішніх мотиваторів, що підвищують задоволення від роботи та сприяють стійкій залученості співробітників. Відповідно, Абрахам Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб наголошує, що працівники прагнуть не лише фінансової безпеки, але й реалізації вищих потреб, таких як повага, самоповага, особистісний ріст та самореалізація. Саме через визнання внеску працівників у досягнення відповідних цілей організація спроможна задовольнити ці потреби, стимулюючи працівників до постійного вдосконалення та активної участі в трансформаційних процесах.

Ефективна система мотивації передбачає не тільки фінансову винагороду, хоча вона залишається вагомим інструментом. Важливо також використовувати нефінансові методи мотивації, такі як публічне визнання, нагороди та сертифікати, участь у спеціальних проєктах чи навчальних програмах, а також можливість професійного та кар'єрного зростання.

Якщо працівники бачать, що компанія помічає й відзначає їхні досягнення, це підвищує не тільки рівень індивідуальної залученості, але й загальну корпоративну відповідальність і лояльність співробітників до організації.

Також важливо, щоб критерії заохочення були чіткими, прозорими і зрозумілими для кожного співробітника. Люди мають усвідомлювати, які саме дії й результати сприяють досягненню сталих цілей організації. Такий підхід дозволяє сформулювати не просто одноразову ініціативність, а стійку поведінкову модель, яка з часом стає органічною частиною організаційної культури.

Крім того, впровадження ефективної системи мотивації та визнання має позитивний вплив на репутацію

організації в цілому, підвищує її привабливість для потенційних працівників, партнерів і клієнтів, які все більше цінують соціально відповідальний бізнес.

На рис. 1 представлено ключові аспекти, які стосуються ефективного процесу організаційної трансформації.

Таким чином, роль управлінської команди в задаванні «тону зверху» та формуванні корпоративної культури важко переоцінити. Від ефективності й послідовності дій керівництва залежить, чи стане сталий розвиток реальним пріоритетом для компанії та частиною її ДНК.

Управлінські підходи до впровадження змін. Класичні теорії менеджменту, такі як підходи Анрі Файоля та Пітера Друкера [8], пропонують важливі інструменти для впровадження змін. Концепції планування, організації, координації, управління та контролю дозволяють забезпечити чітку структуру процесів змін, підвищуючи ймовірність їх успішної реалізації. Ці принципи створюють основу для послідовного та контрольованого впровадження трансформацій в організації, дозволяючи керівникам ефективно управляти складними процесами змін.

Теорія наукового менеджменту Фредеріка Тейлора заснована на ідеї максимізації продуктивності праці шляхом чіткого поділу завдань, стандартизації процесів та впровадження суворого контролю з боку керівництва. В її основі лежить переконання, що ретельно спланована та регламентована праця дозволяє значно підвищити ефективність виробництва. Проте, попри очевидні переваги, ця теорія отримала критику за надмірну механізацію праці та ігнорування соціальних і психологічних потреб людини. Надмірний контроль та суворі стандартизації можуть призводити до зниження мотивації працівників, пригнічення творчості, а також



Рис. 1 Ключові аспекти, які стосуються ефективного процесу організаційної трансформації

Джерело: сформовано на базі [5–8]

погіршення загальної атмосфери в колективі, що негативно впливає на довгостроковий розвиток організації.

Сучасні дослідники, зокрема Ганс Прутт [9], акцентують увагу щодо доцільності адаптації принципів Тейлора до сучасних умов, враховуючи людський фактор та інновації. Попри критику тейлоризму за надмірний акцент на механізації та стандартизації процесів, його ключові принципи залишаються релевантними й сьогодні, якщо їх інтегрувати з сучасними підходами до управління, що враховують людську мотивацію, креативність та потребу в гнучкості.

Теорія людських відносин, заснована Елтоном Мейо (Elton Mayo), стала важливим етапом в еволюції управлінської думки, суттєво змінивши погляд на роль працівників у процесі виробництва. Згідно з цією теорією, увага до соціальних та емоційних потреб співробітників є не менш важливою, ніж увага до технологічних процесів і продуктивності праці. Мейо довів, що створення сприятливих соціальних умов, доброзичлива атмосфера та активна внутрішня комунікація позитивно впливають на задоволеність працівників, підвищують їхню мотивацію та, відповідно, покращують загальну ефективність компанії. Важливими перевагами цього підходу є формування згуртованого колективу, зменшення напруги та конфліктів, а також зростання лояльності працівників до організації.

Однак, незважаючи на значні переваги, теорія людських відносин має і певні обмеження. Одним із основних її недоліків є потенційне нехтування технічними та економічними аспектами діяльності підприємства, що може призводити до недостатньої уваги до об'єктивних показників ефективності й продуктивності праці. Крім того, через акцент на неформальних взаєминах керівникам іноді складно точно оцінити реальний внесок працівників у досягнення результатів, а також формалізувати відповідальність у складних ситуаціях.

Сучасні дослідження розвивають ідеї Елтона Мейо, акцентуючи увагу на необхідності інтегрувати принципи теорії людських відносин з інноваційними цифровими технологіями. Д. Б'юкенен та А. Гучинський [10] зазначають, що в сучасному цифровому середовищі надзвичайно важливо використовувати нові комунікаційні технології, такі як платформи спільної роботи, корпоративні соціальні мережі та інструменти онлайн-взаємодії, щоб ефективніше задовольняти соціальні й емоційні потреби працівників. Поєднання класичних ідей теорії людських відносин з сучасними цифровими рішеннями дозволяє досягнути нового рівня залученості, мотивації та продуктивності команди.

Проведений аналіз останніх досліджень та переосмислення класичних теорій менеджменту дозволяє визначити наступні напрямки та практичні рекомендації щодо організаційних змін у контексті сталого розвитку:

- формування інтегрованих систем внутрішнього контролю, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку.
- перегляд організаційних структур для підвищення їх гнучкості та адаптивності.

- впровадження сучасних інформаційних систем для ефективної комунікації та координації між підрозділами.

- забезпечення навчання персоналу, спрямованого на підвищення розуміння нових вимог та навичок роботи з новими стандартами звітності.

Однією з головних рекомендацій для підприємств, які прагнуть ефективно реалізувати організаційні зміни у контексті сталого розвитку, можна визначити як необхідність формування інтегрованих систем внутрішнього контролю. Такі системи дозволяють не лише виконувати класичні контрольні функції щодо фінансових показників, а й забезпечувати врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності.

В умовах постійного ускладнення та поглиблення вимог до звітності, організації повинні приділяти особливу увагу та акумулювати ресурси для створення систем, які б могли оперативно реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи достовірність та актуальність інформації. Формування такої системи контролю передбачає вирішення низки наукових та практичних проблем, пов'язаних із розробкою критеріїв та індикаторів сталого розвитку, інтеграцією цих показників у загальну систему корпоративного управління та забезпеченням адекватної реакції на зміни в нормативних вимогах.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційні зміни в системі управління звітністю є необхідною умовою підтримки сталого розвитку організації в умовах сучасних глобальних викликів і посилення регуляторних вимог. Особливу увагу організації мають приділяти впровадженню інтегрованих систем звітності, таких як ESG-звітність, що забезпечує прозорість у питаннях екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, а також адаптації внутрішніх систем до міжнародних стандартів.

Ключовим чинником успішного впровадження змін визначено роль топ-менеджменту, який встановлює «тон зверху», демонструючи особистим прикладом прихильність до цінностей сталого розвитку. Ефективне формування стратегічного бачення керівництвом забезпечує системність та довгостроковість змін, дозволяючи уникати формального ставлення співробітників до нововведень.

Доведено, що успішність впровадження організаційних змін значною мірою залежить від ефективного управління процесами трансформації, де важливу роль відіграють прозора комунікація, активне залучення працівників та визнання їхнього внеску. Встановлено, що культура відповідальності та відкритості є фундаментальною умовою створення атмосфери довіри та залученості персоналу в процеси змін.

Також визначено, що формування ефективної системи мотивації та визнання сприяє закріпленню сталих моделей поведінки співробітників, що забезпечує тривалу підтримку організаційних змін і покращення репутації організацій.

Список використаних джерел:

1. Голов С.Ф., Костюченко В.М., Кузіна Р.В. Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація: монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 252 с.
2. Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія / О.А. Петрик, Н.В. Гойло, І.І. Матієнко-Зубенко, І.О. Мариніч, Ю.Б. Слободяник ін.; за загальною редакцією проф. О.А. Петрик. Київ : KNEU, 2021. 231 с.

3. Bosi, M.K.; Lajuni, N.; Wellfren, A.C.; Lim, T.S. Sustainability reporting through environmental, social, and governance: a bibliometric review. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912071> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Velte, P. Archival research on integrated reporting: a systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. *Journal of Management and Governance*. 2022. № 19. С. 997–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w> (дата звернення: 22.03.2025).
5. Schein E.H., Schein P.A. *Organizational culture and leadership*: 5th ed. New York: Wiley, 2017. 416 p.
6. Kotter J.P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
7. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 1. P. 87–96. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2 (дата звернення: 15.03.2025).
8. Drucker P.F. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books. 1986. 553 p.
9. Pruijt H. Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*. 2003. Vol. 24, No. 1. P. 77–101. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X03024001600> (дата звернення: 22.03.2025)
10. Buchanan D.A., Huczynski A. *Organizational behaviour*: 10th ed. Harlow: Pearson, 2019. 856 p.

References:

1. Holov, S. F., Kostiuchenko, V. M., & Kuzina, R. V. (2018). *Intehrovane zvituvannya: kontseptsiya, metodolohiya ta orhanizatsiya* [Integrated reporting: Concept, methodology, and organization]: Monograph. Helvetica Publishing House. (in Ukrainian)
2. Petryk, O. A., Hoilo, N. V., Matiienko-Zubenko, I. I., Marynich, I. O., Slobodanyk, Y. B., et al. (2021). *Audyt v umovakh staloho rozvytku: kolektyvna monohrafiya* [Auditing in the context of sustainable development] [Collective monograph]/ edited by O. A. Petryk. Kyiv National Economic University. (in Ukrainian)
3. Bosi, M. K., Lajuni, N., Wellfren, A. C., & Lim, T. S. (2022). Sustainability reporting through environmental, social, and governance: A bibliometric review. *Sustainability*, no. 14(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912071>
4. Velte, P. (2022). Archival research on integrated reporting: A systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. *Journal of Management and Governance*, no. 26(4), pp. 997–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w>
5. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
6. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
7. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, no. 81(1), pp. 87–96. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
8. Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books/E.P. Dutton.
9. Pruijt, H. (2003). Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*, no. 24(1), pp. 77–101. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X03024001600>
10. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour* (10th ed.). Pearson.