

УДК 658:005

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19)

**Харчук В. Ю.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний Університет «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна

**ORCID:** 0000-0003-4354-9549

**e-mail:** viktoriia.y.kharchuk@lpnu.ua

**Гайдук Б.В.**, аспірант, Національний Університет «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна

**ORCID:** 0009-0007-5774-6574

**e-mail:** bohdan.v.haiduk@lpnu.ua

### Генезис та розвиток поняття «гармонійне лідерство»

**Анотація.** У статті досліджено генезис поняття "гармонійне лідерство", на підставі аналізування вітчизняних та закордонних розвідок, на предмет виникнення та еволюції понять "sustainable development", "sustainable leadership", "sustainability leadership" та "leadership for sustainability". Проведено порівняльний аналіз наукових праць авторів, що мали визначальний вплив на розвиток концепції "sustainable leadership", її адаптацію до бізнес-середовища, з окресленням спільних та відмінних рис у підходах науковців щодо інтерпретації досліджуваного явища. На підставі отриманих результатів запропоновано авторське трактування поняття "гармонійне лідерство" та розвинуто модель гармонійного лідерства, яка враховує основні фокуси інтерпретації гармонійного лідерства у міжнародній практиці, зокрема, запити стейкхолдерів, практики гармонійного лідерства та результати гармонійного лідерства. Отримані результати будуть корисними як науковцям, у напрямку розвитку наукових дебатів, присвячених концептуалізації гармонійного розвитку, так і практикам, націлених на удосконалення управлінських підходів до імплементації гармонійного розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** "sustainable development"; "sustainable leadership"; "sustainability leadership"; "leadership for sustainability"; "гармонійний розвиток"; "гармонійне лідерство".

**Victoria Kharchuk**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department Management and International Business Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

**Bohdan Hayduk**, postgraduate, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

### Origin and evolution of Sustainable Leadership concept

**Abstract. Introduction.** In today's world, business entities operate in an extremely dynamic environment, which significantly complicates the choice of a management strategy that can ensure the long-term success of the organization. The scientific concepts of "sustainable development" and "sustainable leadership" offer qualitatively new approaches aimed at achieving the development of enterprises in the economic, social and environmental spheres. While these concepts have been widely implemented at the level of global and national economies, the issue of their application in the business environment remains controversial, creating prospects for active research of this issue.

**Purpose.** The article examines the origin of the concept of "sustainable leadership" based on the analysis of Ukrainian and foreign research in terms of the origin and development of the concepts of "sustainable development", "sustainable leadership", "sustainability leadership" and "leadership for sustainability".

**Results.** The comparative analysis of the authors' scientific works, which had a decisive influence on the development of the concept of "sustainable leadership" and its adaptation to the business environment, is carried out. The study is focused on the identification of common and distinctive features in the approaches of scholars to the interpretation of the phenomenon. On the basis of the obtained results the author's own interpretation of the concept of "sustainable leadership" is proposed and a model of "sustainable leadership" is developed. The proposed model takes into account the main focuses of the interpretation of "sustainable leadership" in international practice, in particular, stakeholder requirements, sustainable leadership practices and sustainable leadership results. The theoretical background focuses primarily on social and environmental development practices, while the proposed model is complemented by economic and financial development practices and financial results, which indicates that it is impossible to achieve long-term sustainable development without maintaining a balance between the three main elements of the concept.

**Conclusions.** The results obtained will be useful both for scholars in the development of scientific debates on the conceptualization of sustainable development and for practitioners aimed at improving management approaches to the implementation of sustainable business development.

**Keywords:** "sustainable development"; "sustainable leadership"; "sustainability leadership"; "leadership for sustainability"; "harmonious development", "harmonious leadership".

**JEL Classification:** A13; C801..

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 18.01.2024

Received: 18 January 2024

**Постановка проблеми.** У сучасному світі суб'єкти господарювання функціонують в надзвичайно динамічних умовах, що суттєво ускладнюють вибір стратегії управління здатної забезпечити довгостроковий успіх організації. Наукові концепції “sustainable development” та “sustainable leadership” пропонують якісно нові підходи, орієнтовані на досягнення розвитку підприємств в економічній, соціальній та екологічній сферах. В той час як дані концепції знайшли широку імплементацію на рівні світової та національних економік, питання їх використання в бізнес-середовищі залишається дискусійним, створюючи перспективи для активного дослідження даної проблематики. Протягом останніх десятиліть принцип максимізації прибутку, збільшення капіталізації компаній, їх акціонерної вартості був абсолютно домінуючим в бізнес-практиці. Успішність компаній визначалася їх здатністю забезпечувати короткострокове збагачення акціонерів, розміром випланих дивідендів на одну акцію, EBITDA та інших фінансових показників їх діяльності. Прагнення до максимізації прибутку в короткостроковому періоді проважувало максимальну інтенсивність використання людських, природних і технологічних ресурсів, без врахування довгострокових соціальних і екологічних перспектив.

На противагу ексклюзивності фінансових показників, як єдиного пріоритету, реагуючи на конфлікт між інтенсивним економічним розвитком і зростаючою екологічною деградацією, в кінці 1980-х була запропонована концепція “sustainable development” (SD), мета якої полягає в забезпеченні комплексного балансу трьох основних компонентів – економічного, соціального та екологічного розвитку. Визначення “sustainability” та “sustainable development” вперше були запропоновані в 1987 р. у звіті Світової Комісії з навколишнього середовища і Розвитку (UNWCED) «Наше Спільне Майбутнє» або як його часто називають Brundtland Report (за іменем голови даної Комісії Gro Brundtland). Учасники Комісії запропонували визначення “sustainable development” як розвиток, що створює можливості задовольняти поточні потреби не завдаючи шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1]. Запропонована Комісією концепція спровокувала активний інтерес в наукових і бізнес колах, привернула увагу політиків, міжнародних і громадських організацій, створила передумови для подальшого дослідження більш відповідальної, етичної, прозорої поведінки суб'єктів мікро і макрорівнів. Однак, в науковій літературі зустрічають одночасно кілька термінів, які описують лідерство, покликане підтримати імплементацію принципів SD в бізнес-практику. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність в аналізованні наукового доробку за окресленою проблематикою, з метою дослідження сутності та еволюції поняття «гармонійне лідерство».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним з перших науковців, хто запропонував адаптацію концепції “sustainable development” (SD) в бізнес-середовищі став John Elkington [2], який об'єднавши відому з 1960-х років концепцію корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility - CSR) з концепцією SD сформулював в 1994 р. концепцію «Tripple Bottom Line» (TBL). В 1995 р. автором була запропонована визначення ЗР – “people, planet, profits” (персонал, планета, прибуток), яке надалі стало широкоживаним синонімом поняття SD і використовувалося, зокрема, в першому sustainability report нідерландської компанії Shell [3]. На додачу автором було запропоновано визначення трьох стовпів розвитку організації – економічного, екологічного і соціального та зазначено, що збалансована оцінка результатів діяльності можлива лише при врахуванні доданої вартості, яку створює компанія в економічній, соціальній та екологічній сферах [4]. Важливо зазначити, що ідеї запропоновані Elkington стали визначальними для подальшого дослідження концепції SD та її імплементації в бізнес-процеси, на відміну багатьох інших авторів, які зосередили свою увагу на вивченні соціального й екологічного розвитку компаній, Elkington вказував на важливості балансу всіх трьох складових «Tripple Bottom Line», не виділяючи жодних з них як пріоритетну [4].

Подальший важливий внесок в розвиток парадигми SD зробив Thomas Dyllick [5], який запропонував трактувати “corporate sustainability” (CS) як задоволення потреб прямих і не прямих стейкхолдерів компанії (таких як акціонери, працівники, клієнти, групи впливу, спільноти та інші), без шкоди здатності майбутніх стейкхолдерів задовольняти власні потреби. Автор підкреслив, що основна відмінність концепції CS від традиційної теорії менеджменту полягає в усвідомленні того, що “economic sustainability” не є достатньою умовою загальної “sustainability” компанії. Односторонній акцент на “economic sustainability” може бути дієвим в короткостроковій перспективі, однак довгострокове, стратегічне планування компаній потребує одночасної уваги і якісного менеджменту до всіх трьох напрямків розвитку компанії – економічного, природного і соціального.

Продовжуючи власні дослідження концепції “Business Sustainability” (BS) Thomas Dyllick розробив типологію понять [6]:

- Business Sustainability 1.0 – бізнес підхід, що створює акціонерну вартість використовуючи можливості та ризики, що виникають з економічного, екологічного і соціального розвитку;
- Business sustainability 2.0 – управління компанією на засадах «Tripple Bottom Line», підхід в межах якого компанії управляють власними

фінансовими, соціальними та екологічними зобов'язаннями та можливостями;

- Business sustainability 3.0 – зміна перспективи з пошуку шляхів мінімізації негативного впливу на розуміння того, як компанія може створити суттєвий позитивний вплив на суспільство і планету.

Цікаве визначення BS запропоноване Rupert Baumgartner [7], як адаптація бізнес-стратегії, що передбачає задоволення поточних потреб компанії та її стейкхолдерів, з одночасним захистом, збереженням і розвитком людських і природних ресурсів, що будуть потрібні в майбутньому. Автор виділяє різні типи стратегій “sustainability”:

- Інтровертна стратегія передбачає відповідь на питання – чи дії пов'язані з SD є необхідні й корисні для компанії. Увага приділяється питанням відповідності діяльності компанії правовим та іншим стандартам, що стосуються аспектів навколишнього середовища і соціального розвитку, з метою уникнення ризиків для компанії. Стимули впровадження стратегії зазвичай є зовнішніми, однак дії відбуваються всередині організації;

- Екстравертна стратегія передбачає увагу до зовнішніх відносин компанії, позитивного сприйняття суспільством та інформування стейкхолдерів щодо діяльності компанії. Прикладом такої стратегії, зокрема, є публікування компаніями Sustainability Reports;

- Консервативна стратегія фокусується на екоефективності, товари та послуги забезпечуються з мінімальними витратами й низьким споживанням матеріалів та енергії, мінімізуються викиди та відходи;

- Візіоністська стратегія відзначається впровадженням практик sustainability у всі бізнес-процеси компанії. SD імплементована в місію і стратегію компанії, її корпоративну культуру, конкурентні переваги виникають з інновацій, пропозицій покупцям та іншим стейкхолдерам унікальних переваг.

З-поміж українських авторів, які досліджували концепцію SD варто відзначити Мельник Л.М. [8]. Автор визнає, що звичайний український переклад – “сталий розвиток”, зберігає у своїй суті певні протиріччя, враховуючи глибину поняття більш відповідним автор вважає переклад «гермінативний» розвиток або такий, що здатний розвиватися, який досягається при рівновазі економічних, соціальних і екологічних факторів. Автор запропонувала визначення сталого розвитку як постійно-змінного процесу, при якому використання ресурсів, інвестицій, інновацій, розвиток персоналу та інституційні зміни узгоджені між собою і спрямовані на досягнення покращених результатів діяльності компанії та її стратегічних цілей, у гармонії з навколишнім середовищем.

Інші українські автори [9] підкреслюють еволюційний характер змін, притаманних сталому

розвитку, що досягаються при дотриманні балансу екологічних, соціальних, економічних пріоритетів. Також, зустрічається визначення сталого розвитку як керованого процесу гармонічних, закономірних, цілеспрямованих змін, що передбачають радикальну структурну та техніко-технологічну перебудову для забезпечення економічного зростання, соціального добробуту і збереження навколишнього середовища [10].

Оскільки найбільш широкоживані переклади “стійкий” і “сталий” не можна вважати оптимальними, на основі дослідження сутності та трактування концепції SD, Харчук В.Ю. [11] було запропоновано використання терміну “гармонійний розвиток підприємств” – яке автор трактує як «процес формування та підтримання інклюзивних якісно нових характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів».

Паралельно з подальшими дослідженнями концепцій SD і BS, з-поміж науковців все більш активно формувався розуміння визначального впливу управлінців на адаптацію ініціатив SD в систему стратегічного планування і корпоративну культуру компаній. Результатом наукового інтересу до даної проблематики стала поява окремого напрямку досліджень – “sustainable leadership” (SL) – управлінського підходу, який спрямований на забезпечення sustainable результатів, зменшення небажаної плинності працівників і прискорення інновацій [12].

У своїй статті Avery і Berstiner “Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance” сформували ряд принципових визначень, включаючи 23 практики лідерства, які заклали основу для подальших наукових праць цілого ряду авторів. Разом з тим в назві статті присутні, на перший погляд, два синоніми “sustainable” і “resilience”, однак їх одночасне використання дає нам можливість детальніше розглянути варіанти українського перекладу “sustainable” і вибрати найбільш оптимальний для подальшого використання. Зазвичай термін “sustainable” в працях українських науковців і в практичних бізнес-колах має два основні варіанти перекладу – стійкий і сталий. Однак у вищезгаданій статті “business resilience” – це якраз стійкість бізнесу, тобто автори тим самим підкреслюють, що “sustainability” поняття значно ширше і використання українського перекладу “стійкість” не передає повною мірою всіх характеристик “sustainability”. Що стосується варіанту перекладу “сталий”, то основне питання виникає при використанні словосполучення SD, оскільки “sustainability” за визначенням це динамічний, постійно змінний, адаптивний процес, в той час, як

сталій, за визначенням тлумачного словника української мови – який не змінюється, зберігає той самий склад, розмір, однакову форму, величину і т. ін.; незмінний, постійний.

Надалі пропонується використовувати переклад SD як “гармонійний розвиток”, а “sustainable leadership” як “гармонійне лідерство”.

Вченими були запропоновані різні визначення “гармонійного лідерства”, зокрема, J.T. McCann і R.A. Holt [13] розглядали “гармонійне лідерство” як бізнес підхід направлений на отримання поточних і майбутніх прибутків з одночасним покращенням життя всіх зацікавлених сторін.

На думку інших авторів [14], “гармонійне лідерство” – це лідерство, яке визнає взаємозалежність, складність і неоднозначність середовища, в якому функціонують компанії, націлене на задоволення потреб та співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, досягнення “гармонійного розвитку” бізнесу через інновації й нові бізнес-моделі. Атрибути “гармонійного лідерства” сформовані у вигляді моделі 6С (Context, Consciousness, Continuity, Connectedness, Creativity, Collectiveness).

“Гармонійне лідерство” це різновид лідерства, яке реалізовує управлінські функції через відповідальність перед окремими людьми, групами людей та організаціями, враховує оцінки екологічних, соціальних та економічних перспектив, заохочує співпрацю з навколишнім середовищем, навчання і самовираження людей [15].

З іншої точки зору, “гармонійне лідерство” піклується та уникає нанесення негативної шкоди на суспільство і навколишнє середовище, не виснажує людські й фінансові ресурси, натомість залучаючи сили зацікавлених сторін вибудовує організаційну структуру здатну генерувати ідеї та практики, що ведуть до спільного навчання і розвитку [16].

З-поміж праць українських науковців, насамперед, варто відзначити Шевчук О.А. [17], яка представила авторський погляд на поняття “стійкий економічний розвиток на засадах бізнес-лідерства”. Так, автор визначає “стійкий економічний розвиток” як динамічний процес змін, що характеризується інерційністю і відкритістю, формується під впливом зовнішніх чинників, і націлений на досягнення стабільної прибутковості, фінансової незалежності й екологічності. Натомість “бізнес-лідерство” з точки зору автора забезпечує підприємству можливість отримання конкурентних переваг і посилення позицій в бізнесі шляхом управління процесами конструктивних змін. Особливий акцент автор робить на важливості людського капіталу, інновацій і здатності системи управління забезпечувати обраний напрям економічного розвитку.

Спільним для більшості авторів є розуміння того, що “гармонійне лідерство” функціонує в адаптивному,

взаємозалежному, холістичному середовищі, є орієнтованим на зміни, шляхом розвитку працівників, впровадженню інновацій і нових бізнес-моделей, націлене на довгостроковий економічний, соціальний і екологічний розвиток з врахуванням потреб широкого кола стейкхолдерів. Своєю чергою відмінності виникають стосовно перспективи з якої науковці досліджують концепцію гармонійного лідерства, на індивідуальному рівні, вивчаючи характеристики, притаманні гармонійному лідеру, чи на організаційному рівні, вивчаючи шляхи імплементації концепції в організаційну культуру і бізнес-процеси компанії та її впливу на результати діяльності. Деякі автори об’єднують компетенції гармонійного лідера з гармонійними практиками на організаційному рівні, пропонуючи комплексну модель гармонійного лідерства.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даної статті є дослідження сутності та генезису поняття “гармонійне лідерство” та, на підставі аналізування доробку українських та закордонних науковців, розвинути власну інтерпретацію досліджуваної категорії та запропонувати модель гармонійного лідерства. З огляду на окреслену мету, основними цілями дослідження є:

- дослідити походження та сутність понять “sustainable development” та “business sustainability”;
- дослідити сутність та еволюцію понять “sustainable leadership”, “sustainability leadership” та “leadership for sustainability”, з окресленням спільних та відмінних рис у підходах науковців до трактування даних категорій;
- розвинути трактування поняття “гармонійне лідерство” та модель гармонійного лідерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В закордонній науковій думці зустрічаються поняття “Sustainable Leadership” (SL) та “Sustainability Leadership” або “Leadership for Sustainability” (LS). Зазначені поняття часто використовуються науковцями синонімічно, однак також можна простежити певні відмінності в способі й формі трактування вказаних понять. Порівняльний аналіз підходів до трактувань досліджуваних категорій, з окресленням підходів науковців щодо їхньої інтерпретації наведений в табл. 1 і 2.

Слід зазначити, що спільним в підходах науковців є:

- фокусування на умовах (практиках, принципах, атрибутах), які формують сприятливе середовище для імплементації та підтримання ініціатив гармонійного розвитку;
- орієнтація на інновації й довгостроковий горизонт планування;
- вбудові концепції гармонійного розвитку в механізм управління організацією та її корпоративну культуру на всіх ієрархічних рівнях.

Таблиця 1 **Визначення та підходи до трактування поняття «Sustainable Leadership»**

| Автор                                   | Визначення   | Підходи до трактування   |
|---|--|--|
| Hargreaves and Fink (2004)              | Піклується та уникає нанесення негативної шкоди суспільству і навколишньому середовищу, не виснажує людські й фінансові ресурси, натомість залучає можливості зацікавлених сторін вибудовує організаційну структуру здатну генерувати ідеї та практики, що ведуть до спільного навчання і розвитку | 7 принципів гармонійного лідерства:<br>Створює і зберігає можливості для постійного навчання;<br>Забезпечує успіх в довготривалій перспективі;<br>Підтримує лідерство інших;<br>Пропагує соціальну справедливість;<br>Розвиває людські та матеріальні ресурси;<br>Розвиває біорізноманіття і навколишнє середовище;<br>Сприяє залученню активістів   |
| McCann and Holt (2010) + Slankis (2006) | Бізнес підхід направлений на отримання поточних і майбутніх прибутків з одночасним покращенням життя всіх зацікавлених сторін.   | 10 стовпів гармонійного лідерства:<br>Орієнтація на зміни;<br>Ширше системне мислення;<br>Суспільна та екологічна свідомість;<br>Економічна кмітливість і успішність;<br>Адаптивність;<br>Зобов'язання щодо довготривалості;<br>Здатність впроваджувати задуми на практиці;<br>Комунікативні здібності;<br>Візія і сміливість щодо інновацій<br>Менторство і розвиток людей.   |
| Avery and Bergsteiner (2011)            | Управлінський підхід, який спрямований на забезпечення кращих та більш гармонійних результатів, зменшення небажаної плинності працівників і прискорення інновацій  | 23 практики гармонійного розвитку:<br>Базові практики – розвиток, збереження, цінування персоналу, планування наступництва, пріоритетна роль команди, етична поведінка, соціальна та екологічна відповідальність, увага до потреб стейкхолдерів, незалежність від фінансових ринків, довгострокова перспектива і спільне бачення майбутнього.<br>Практики високого рівня – самоуправління, орієнтація на команду, корпоративна культура, обмін знаннями, довіра, прийняття рішень на основі консенсусу.<br>Ключові драйвери ефективності – інновації, залучення персоналу, якість. |
| Tideman, Arts and Zandee (2013)         | Лідерство, яке визнає взаємозалежність, складність і неоднозначність середовища, в якому функціонують компанії, націлене на задоволення потреб та співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, досягнення гармонійного розвитку бізнесу через інновації та нові бізнес-моделі.                       | Модель 6C (Context, Consciousness, Continuity, Connectedness, Creativity, Collectiveness):<br>Усвідомлення взаємозалежності;<br>Мислення, переконання, відношення;<br>Довготривалий горизонт, спільна мета, процес змін;<br>Орієнтація на потреби стейкхолдерів, співпраця, довіра;<br>Креативність, інновації, нові бізнес-моделі;<br>Колективний вплив, впровадження гармонійних практик в організаційну структуру.  |
| Šimanskienė, Župerkienė (2014)          | Різновид лідерства, яке реалізує управлінські функції через відповідальність перед окремими людьми, групами людей та організаціями, враховує оцінки екологічних, соціальних та економічних перспектив, заохочує співпрацю зі стейкхолдерами, навчання і самовираження людей                        | Фактори гармонійного лідерства:<br>Організація – організаційна культура, лояльність;<br>Команда – командна робота, компетенції працівників, гармонійні взаємовідносини;<br>Лідер – креативність, лідерські якості;<br>Суспільство – соціальна відповідальність, імідж організації.   |
| Armani, Petrini, Santos (2018)          | Гармонійне лідерство цінує розвиток людей, захищає навколишнє середовище, не хехтує економічним аспектом   | 11 атрибутів гармонійного лідерства: організаційна культура, увага до стейкхолдерів, гармонійна стратегія, розуміння культурного різноманіття, спеціальні знання, фокус на гармонійності, навички міжособистісного спілкування, лідерство, орієнтація на зміни, цінності й моральні принципи, бізнес-візія.  |

Джерело: сформовано авторами за даними [12, 13, 14, 15, 16, 18, 24]

В той час як окремі науковці наголошують на необхідності збереження балансу між сильним лідером і командною роботою, здатності лідерства не тільки розробляти ініціативи гармонійного розвитку,

але й послідовно впроваджувати задуми на практиці, враховувати потреби стейкхолдерів і залучати активістів.

Таблиця 2 Визначення та підходи до трактування поняття “Sustainability Leadership” або “Leadership for Sustainability”

| Автор                      | Визначення   | Підходи до трактування  |
|----------------------------|--|---|
| Mary A. Ferdig (2010)      | Гармонійне лідерство перевіряє поширені припущення про те, хто є лідером, і пропонує вважати "гармонійним лідером" будь-кого, хто бере на себе відповідальність за розуміння і розв'язання проблем гармонійного розвитку, незалежно від того, чи обіймає він формальну керівну посаду, чи ні. Пошук балансу між одночасними, а іноді й суперечливими вимогами до економічного, соціального та екологічного розвитку - це чудова можливість для лідерства, що зрештою ґрунтується на особистій етиці, яка виходить за межі власних інтересів. | Гармонійні лідери замість надавати відповіді, створюють можливості для генерування колективних рішень щодо досягнення гармонійних цілей. Гармонійні лідери усвідомлюють, що дисонанс який несуть зміни, підживлює нове мислення, винаходи та інновації на користь організації, екології та суспільству. Гармонійні лідери розуміють, що напруга, яка виникає через розбіжності в поглядах, і конфлікти, які вони можуть породити, містять надзвичайний потенціал для прориву мислення, підвищують можливості для визначення, розуміння і використання гармонійних викликів на користь організації. Гармонійні лідери мислять холістично, вміло використовують ідеї й дії зацікавлених сторін для досягнення win-win партнерства і спільних стратегій. Гармонійні лідери володіють духом допитливості та навчання, пізнання й експериментування. |
| Visser and Courtice (2011) | Гармонійне лідерство надихає і підтримує дії направлені до кращого майбутнього, адаптує нові шляхи бачення, мислення і співпраці для досягнення інноваційних і гармонійних рішень.   | <b>Риси:</b> дбайливість, системне мислення, відкритість, самосвідомість, візіонізм.<br><b>Стилі:</b> інклюзивний, візіоністський, креативний, альтруїстичний, радикальний.<br><b>Вміння:</b> управління складними викликами, комунікативні здібності, інноваційність, довгострокове мислення<br><b>Знання:</b> глобальні виклики, міжпредметні зв'язки, динамічність змін, організаційний вплив, різні погляди зацікавлених сторін.  |
| UNESCO (2017)              |  | <b>Ключові компетенції гармонійного лідерства:</b><br>Системне мислення, здатність розуміти та оцінювати різні майбутні сценарії, здатність розуміти та впроваджувати норми й цінності, здатність діяти стратегічно, співпраця і залученість, критичне мислення, самосвідомість, здатність розв'язувати комплексні проблеми.  |

Джерело: сформовано авторами за даними [25, 27, 28]

Основною відмінністю у підходах науковців до інтерпретації поняття “Sustainability Leadership” або “Leadership for Sustainability” є фокус характеристиках/компетенціях лідера.

З наведених вище визначень можна зробити висновок, що науковці під поняттям SL зазвичай розуміють підхід в менеджменті направлений на впровадження ініціатив TBL в стратегію компанії й розглядають лідерство основному на організаційному рівні, в той час, як LS переважно розглядається на індивідуальному рівні й відповідає на питання хто такий лідер та які компетенції його характеризують.

На основі аналізування підходів науковців авторами розвинуто визначення «гармонійне лідерство», яке пропонується трактувати як підхід до управління організацією, націлений на досягнення довгострокового економічного розвитку з одночасним врахуванням потреб широкого кола стейкхолдерів в екологічній та соціальних сферах, за дотримання умови, що розвиток в одній сфері відбувається без деградації інших сфер розвитку організації.

Пропонуючи власні бачення моделі SL, більшість науковців визнають підхід направлений на потреби стейкхолдерів її ключовою характеристикою, однак враховуючи, що різні групи зацікавлених сторін мають інколи не просто відмінні, а протилежні цінності й потреби, варто відзначити, що не достатньо уваги приділяється впливу кожної з груп на реалізацію гармонійних ініціатив і досягнення компанією довгострокового розвитку.

Окремо варто розглянути праці Avery і Bergstiner [18], які були першими науковцями, що адаптували модель гармонійного лідерства до бізнес-середовища. До них зазначена концепція розглядалася в основному у сфері освіти та науки. Досліджуючи концепцію «гармонійного лідерства» Avery і Bergstiner [18] припустили, що компанії, будучи взаємозалежними частинами спільноти, яка складається з різноманіття стейкхолдерів, потребують довгострокової перспективи в прийнятті рішень, сприяння систематичним інноваціям, розвитку кваліфікованої, лояльної й високозалученої робочої сили, пропозиції

якісних товарів, послуг і рішень. Увага до потреб широкого кола стейкхолдерів визначається авторами ключовим елементом концепції гармонійного лідерства. Зокрема підкреслюється, що етична і відповідальна поведінка компаній відносно широкого кола зацікавлених сторін забезпечує їх лояльність і підтримку, розуміння довгострокової співпраці створює передумови для інвесторів залишати дивіденди в бізнесі, а працівників погоджуватися на нижчий рівень оплати праці, в той час, як постачальники, які відчувають впевненість в довгостроковій підтримці більш активно працюють над розробкою інноваційних рішень і забезпечують довгострокове зменшення вартості матеріалів і компонентів [18].

Результатом системного аналізу і порівняння характеристик гармонійного лідерства та його переваг над традиційною концепцією орієнтованою на зростання акціонерної вартості, стало формування авторами у 2005 р. дев'ятнадцяти, а згодом у 2010 р. двадцяти трьох практик гармонійного лідерства.

Avery і Bergstiner [18] сформували практики гармонійного лідерства у вигляді піраміди, в якій відображені три групи:

- Базові практики – основа піраміди, відображає чотирнадцять практик гармонійного лідерства, які насамперед повинні бути впроваджені менеджментом компанії в рамках реалізації концепції гармонійного розвитку;

- Практики вищого рівня – другий рівень піраміди, складається з шести елементів. Піраміда побудована таким чином, що коли в організації впроваджені практики базового рівня, вони сприяють і підтримують розвиток практик вищого рівня;

- Ключові драйвери ефективності формують третій рівень, вони виникають як наслідок різних комбінацій базових практик і практик вищого рівня.

На вершині піраміди розміщені п'ять основних результатів, що досягаються за рахунок гармонійного лідерства [18]:

- Цілісність і репутація бренду;
- Підвищена задоволеність покупців;
- Стабільні операційний фінансовий стан;
- Довгостроковий ріст акціонерної вартості;
- Довгострокові цінності для широкого кола стейкхолдерів.

Підсумовуючи запропоновану Avery і Bergstiner [18] модель 23 практик гармонійного лідерства, необхідно зауважити, що автори побудували свою концепцію на порівнянні Англо-Американської моделі менеджменту і Rhineland підходу до капіталізму, що притаманний для Німеччини та ряду інших Європейських країн, зокрема підкреслюючи переваги підходу, в якому компанії є частиною взаємозалежної системи відносин з суспільством і навколишнім середовищем. Як наслідок з-поміж 23 практик, 13 так чи інакше пов'язані з відповідальним і етичним управлінням персоналом, 7 практик стосуються соціальної, екологічної

відповідальності й орієнтовані на потреби широкого кола стейкхолдерів. Водночас лише 3 практики – довгострокова перспектива, орієнтація на фінансові ринки та інновації, зовсім поверхнево охоплюють питання фінансової стабільності та економічного розвитку компаній. Можна зробити висновок, що намагання авторів показати абсолютну протилежність власної концепції гармонійного лідерства і підходу орієнтованого на максимізацію акціонерної вартості, призвело до втрати збалансованості в частині уваги до економічного елементу TBL [2] і тим самим суттєво ускладнило практичну імплементацію концепції. На практиці підприємства повинні підтримувати збалансованими коротко і довгострокові цілі, фінансування інновацій матиме пряму залежність від стабільного руху коштів і прибутку, в тому числі в короткостроковій перспективі, а незалежність від фінансових ринків, матиме як позитивні наслідки, так і втрату можливостей залучення додаткового фінансування. Варто зазначити, що основною ціллю бізнесу залишається отримання прибутку, однак доходи компанії повинні досягатися етично і легально [19].

Однак роботи Avery та інших авторів [9, 18], відіграли визначальну роль в розвитку досліджень проблематики гармонійного лідерства, суттєво підвищили інтерес і визначили перспективні напрямки дослідження.

Науковці Sooksan Kantabutra [20] на прикладі тайської компанії Siam Cement Group, згрупували практики гармонійного лідерства в 6 ключових тем: адаптація довгострокової перспективи, інвестування в працівників, створення сильної організаційної культури, підтримка інновацій, просування ідей соціальної й екологічної відповідальності, цінування працівників. За результатами проведених інтерв'ю на різних управлінських рівнях, а також групах стейкхолдерів, таких як мажоритарні та міноритарні акціонери, працівники й покупці, було зроблено висновки, що 18 з 19 практик є в більшій чи меншій мірі притаманними Siam Cement Group, і як наслідок гармонійне лідерство відображає ефективний менеджмент, низьку собівартість, підвищує задоволеність покупців, фінансові результати, репутацію фірми та пізнаваність бренду.

Дослідник Suriyankietkaew та інші автори [21] представили дослідження впливу практик гармонійного лідерства на досягнення компаніями малого і середнього бізнесу їх гармонійності й стійкості. Зокрема авторами було зазначено, що за результатами їх дослідження отримані докази того, що всі 23 практики та 6 ключових тем є важливими для досягнення гармонійності й стійкості малого і середнього бізнесу. Акцентовано увагу на необхідності розуміння довгострокових перспектив і впровадження довгострокових стратегій на всіх рівнях організації, визначення працівників топ пріоритетом і стимулювання навчання, обміну знаннями, досвідом,

наступництва з-поміж працівників організації. Культивування гармонійної організаційної культури, інновацій соціальної та екологічної відповідальності, та етичної поведінки є запоруками досягнення довгострокових гармонійних результатів. Автори також описали основні компетенції гармонійного лідерства, а саме – стратегічна компетенція менеджменту, системне мислення, вміння діяти на випередження, міжособистісні та етичні компетенції, які забезпечують разом з впровадженням практик гармонійного лідерства стимулюють стратегічні конкурентні переваги, збалансований, стійкий і гармонійний розвиток організації.

Rehman та інші автори [22] вивчали вплив практик гармонійного лідерства на організації державного сектору і дійшли висновків, що підприємства державної форми власності стикаються з меншими викликами й бар'єрами, ніж приватні компанії, тому трансформуючи бізнес з традиційних до гармонійних практик, впроваджуючи зміни з короткострокового до довгострокового стратегічного планування, змінюючи стиль лідерства має можливість швидше досягати гармонійних результатів, мінімізувати небажані наслідки та отримувати додатковий прибуток як в довгостроковій, так і короткостроковій перспективі.

Частина науковців зосередилися на вивченні особистісних характеристик, спільних рис та поведінкових особливостей гармонійного лідерства, розглядаючи концепцію з індивідуальної перспективи. Так, Hallinger і Suriyankietkaew [23], узагальнивши концептуальні визначення гармонійного лідерства запропонували перелік спільних рис, притаманних даному підходу:

- Наголос на лідерство, а не на унітарного лідера;
- Довгострокове бачення;
- Ширші цілі, що об'єднують організацію і суспільство;
- Етична поведінка;
- Соціальна відповідальність лідерів та їх організації;
- Здатність до інновацій;
- Систематичні зміни;
- Залучення стейкхолдерів;
- Розвиток потенціалу зацікавлених сторін.

Своєю чергою Ananda Armani [24] та інші автори дослідивши теоретичне підґрунтя і провівши власне дослідження запропонували перелік з 11 атрибутів гармонійного лідерства, сім з яких під час опитування визначені менеджерами різних ланок управління як важливі для гармонійного розвитку організації:

- Розвиток організаційної культури – активна взаємодія з організаційною культурою;
- Увага до потреб зацікавлених сторін – увага щодо потреб стейкхолдерів, залучення різних груп;
- Пошук гармонійності в стратегії компанії – розширення бізнес концепції в сторону соціальних і екологічних перспектив;

- Розуміння культурного різноманіття;
- Спеціальні знання – наявність спеціальних і концептуальних вмінь;
- Фокус на гармонійності – особисте зобов'язання стосовно гармонійності, розуміння перспектив і можливостей гармонійного розвитку;
- Навички міжособистісного спілкування – здатність комунікації та переговорів, сприяння залученню працівників;
- Лідерство – відіграє роль фасилітатора і розповсюджувача;
- Орієнтований на зміни – зобов'язання до організаційних змін, зі здатністю конвертувати ризики в можливості;
- Цінності та моральні принципи – розуміння гармонійних цінностей, увага щодо добробуту людей і їх навколишнього середовища;
- Бізнес візія – здатність аналізувати коротко і довгострокові потреби та впливи, бачення майбутнього.

Натомість Visser і Courtice [25] представили сім ключових характеристик гармонійного лідерства, а саме: системне мислення, емоційна мудрість, орієнтування в цінностях, переконливе бачення, інклюзивний стиль, інноваційний підхід, довгострокова перспектива.

Цікаву інтерпретацію концепції гармонійного лідерства запропонували Dave Ulrich і Norm Smallwood [26]. Відповідаючи на поставлене запитання, як добрі наміри перетворити в ефективні дії, автори визначили сім дисциплін гармонійного лідерства: простота, час, відповідальність, ресурси, трекінг (інспектування), меліорація (проби та помилки), емоції. Автори також визначили п'ять результатів гармонійного лідерства [26]:

- Працівники – лідери підвищують продуктивність працівників, розширюючи компетентність, зобов'язання і вклад кожного працівника;
  - Організація – лідери повинні вибудовувати гармонійні можливості, що створюють ідентичність організації;
  - Покупці – лідери створюють довгострокові відносини з покупцями;
  - Інвестори – лідери створюють нематеріальну вартість і впевненість інвесторів в майбутніх заробітках;
  - Суспільство – лідери створюють репутацію організації, стаючи активною частиною спільноти.
- Спільними індивідуальними характеристиками гармонійного лідерства, що зустрічаються у підходах більшості науковців є особистісна відданість лідера концепції гармонійного розвитку, розуміння гармонійних цінностей, етична і соціальна відповідальність, орієнтація на довгострокові результати, увага до потреб зацікавлених сторін та їх залученість до прийняття рішень, розуміння ширших цілей організації з метою її позитивного впливу на



суспільство і навколишнє середовище. Гармонійні лідери орієнтовані на зміни та інновації, постійно розвивають працівників і підвищують їх лояльність та емоційну залученість, їм притаманне вміння трансформувати нематеріальні активи компанії в довгостроковий гармонійний розвиток.

Водночас, відмінності виникають в визначенні пріоритетних характеристик, що є наслідком аналізу гармонійного лідерства в контексті різних регіональних культурних особливостей. Так, для компаній азійського регіону більш притаманна орієнтація на унітарного лідера, який пропагує і

впроваджує концепцію гармонійного розвитку організації, в той час, як західні науковці акцентують увагу на важливості командного лідерства і прийняття рішень шляхом обговорення і консенсусу, відводячи CEO функцію учасника топменеджменту і спікера компанії.

На основі систематизації думок вітчизняних і закордонних науковців стає можливим окреслення основних елементів концепції гармонійного лідерства. З цією метою авторами розвинуто модель гармонійного лідерства представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Модель гармонійного лідерства

Джерело: розвинуто авторами за інформацією [12-28].

Основною відмінністю запропонованої моделі є охоплення нею потреб широкого кола стейкхолдерів, як чинників зовнішнього впливу на організацію, що створюють передумови для розробки й впровадження практик гармонійного лідерства і досягнення довгострокових результатів гармонійного розвитку організації. Окремо варто зазначити, що на відміну від більшості авторів, які першочергово фокусуються на практиках соціального та екологічного розвитку, як передумовах для досягнення довгострокового гармонійного розвитку, дану модель доповнено

економічно-фінансовими елементами та фінансовими результатами, що вказує на неможливість досягнення довгострокового гармонійного розвитку без збереження балансу між трьома основними елементами концепції та розвитку окремих складових за рахунок деградації інших. Таким чином формується більш глибоке розуміння концепції “Sustainable Leadership” як підходу до управління організацією, націленого на досягнення довгострокового економічного розвитку з одночасним врахуванням потреб широкого кола стейкхолдерів в екологічній та соціальних сферах, за

дотримання умови, що розвиток в одній сфері відбувається без деградації інших сфер розвитку організації.

**Висновки.** Концепція "Sustainable Leadership" з'явилася в науковому середовищі на початку 2010 років, як альтернатива традиційній концепції менеджменту орієнтованій на збільшення акціонерної вартості. На противагу традиційній концепції SL орієнтована на значно ширший перелік викликів, що стоять перед компаніями, які будучи взаємозалежними елементами складних систем здійснюють свою діяльність в постійній взаємодії з широким колом зацікавлених сторін та оцінюються з перспективи трьох складових розвитку –

економічного, соціального, екологічного. Розвиваючи дану концепцію науковці часто по-різному трактували визначення та основні характеристики, що створює перспективи для подальшого дослідження SL і шляхів її практичного застосування. З врахуванням особливостей трактувань поняття SL авторами запропоновано використовувати українське визначення «гармонійне лідерство», яке підкреслює необхідність збереження балансу і гармонії ключових елементів розвитку організації, тим самим на відміну від понять «сталий» і «стійкий» передає глибинну сутність понять «sustainable» і «sustainability».

#### Література:

1. Bruntland, G.H. Our Common Future: The World Commission on Environment and Development. Oxford University Press. Oxford UK, 1987. 416 p. <https://global.oup.com/academic/product/our-common-future-9780192820808?cc=ua&lang=en&>.
2. Elkinton J. Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. 36 (2). P. 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
3. Elkington J. Cannibals with Forks: The Tripple bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers, 1998. 407 p. [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dIJAblM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dIJAblM7XNcC&redir_esc=y).
4. Elkington, J. Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques. A. and Richardson, J., Eds., The Triple Bottom Line, Does It All Add up? *Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earths can Publications Ltd., London. 2004. P. 1-16. <https://doi.org/10.1108/13598540910941948>.
5. Dyllick, T., Hockerts, K. Beyond the business case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environmen*. 2002. 11. P. 130–141 <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
6. Dyllick, T. and Muff, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *SAGE Publications, Thousand Oaks*. 2016. P. 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
7. Vaugmarther, R.J. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*. 2009. 17(2). P. 102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>.
8. Мельник Л. М. Теоретико-методологічні засади сталого розвитку машинобудівних підприємств на основі управління бізнес-процесами: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2018. 508 с. URL:<https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25930>.
9. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. к-та екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя: Національний університет "Запорізька політехніка", 2021. 270 с. URL:<https://uacademic.info/en/document/0422U100026>.
10. Тарасенко І. О. Методологічні основи сталого розвитку підприємств легкої промисловості: автореферат дис. д-ра ек. наук: 08.00.04. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну. 2011. 47 с. URL:<http://www.disslib.org/metodolohichni-osnovy-staloho-rozvytku-pidpryyemstv-lehkoyi-promyslovosti.html>.
11. Харчук В.Ю. Генезис поняття Гармонійний розвиток суб'єктів господарювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol.2, No 2. С. 154-168. <http://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154>.
12. Avery, G.C., Bergsteiner H. Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*. 2011. 39. P. 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>.
13. McCann, J.T., Holt R.A. Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. 2010. 2(2). P. 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>.
14. Tideman, S.G., Arts, M.C., Zandee, D.P. Sustainable Leadership Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2013. JCC 49. P. 6-33. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.ma.00004>.
15. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2014. Volume 2. No 1. P. 81-93.
16. Hargreaves, A., Fink, D. The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*. 2004. N.E.A 61(7). P. 8-13.
17. Шевчук О. А. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: автореферат дис. д-ра ек. наук: 08.00.04. Київ: Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", 2021. 40 с. URL: [https://rada.kpi.ua/files/Aref\\_Shevchuk%20O.A..pdf](https://rada.kpi.ua/files/Aref_Shevchuk%20O.A..pdf).
18. Avery, G.C., Bergsteiner H. Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. *Sydney: Allen & Unwin*. 2010. P. 36-37.
19. Rehman, S., Sami, A., Haroon, A., Irfan, A. Impact Of Sustainable Leadership Practices On Public Sector Organizations: A Systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administration Insights*. 2019. October 2019. P. 1-5. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v2i3.927>.
20. Kantabutra, S., Avery G.C. Sustainable Leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*. 2011. Vol 32 (4). P. 32-41. <https://doi.org/10.1108/02756661111150954>.
21. Suriyankietkaew, S., Krittayarungro, K., Iamsawan, A. Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*. 2022. 14(10) 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>.

22. Wisamitanan, T., Channuwong, S., Yodthong T., Chutikorntaweasin, O. The Roles of Leaders for Sustainable Development of Organization. *International Journal of Advanced Research*. 2017. 5(1). P. 647-654. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/2793>.
23. Hallinger, P., Suriyankietkaew, S. Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2008. *Sustainability*. 2018. 10 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>.
24. Armani, A.B., Petrini, M., Santos, A.C. What are the Attributes of Sustainable Leadership? *R. Bras. Gest. Neg., São Paulo*. 2022. v.22, n.4. P. 820-835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>.
25. Visser, W., Courtice, P. Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal*. 2011. October 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1947221>.
26. Ulrich, D., Smallwood, N. Leadership Sustainability. What's Next for Leadership Improvement Efforts. *Leader to Leader*. 2013. Issue 70. P. 32-38. <https://doi.org/10.1002/ltl.20098>.
27. Ferdig, M.A. Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*. 2007. 7(1). P. 25-35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>.
28. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: learning objectives. ISBN :978-92-3-100209-0. 2017. 62 p. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.

### References:

1. Bruntland, G.H. (1987). *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press. Oxford UK. <https://global.oup.com/academic/product/our-common-future-9780192820808?cc=ua&lang=en&>.
2. Elkinton J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
3. Elkington J. (1998). *Cannibals with Forks: The Tripple bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers. [https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals\\_with\\_Forks.html?id=dIJAbIM7XNcC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Cannibals_with_Forks.html?id=dIJAbIM7XNcC&redir_esc=y).
4. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques. A. and Richardson, J., Eds., *The Triple Bottom Line, Does It All Add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earths can Publications Ltd., London, 1-16. <https://doi.org/10.1108/13598540910941948>.
5. Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141. <https://doi/10.1002/bse.323>.
6. Dyllick, T. and Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *SAGE Publications, Thousand Oaks*, 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
7. Baumgarther, R.J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>.
8. Melnyk, L.M. (2018). *Theoretical and methodological principles of sustainable development of machine-building enterprises on the basis of business process management* [Doctoral dissertation theses, Ternopil Ivan Puluj National Technical University]. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25930>.
9. Sorina, O. (2021). *Sustainable development strategy of machine-building enterprises* [Thesis for the degree of Candidate of Sciences (Csc), Classic Private University]. <https://uacademic.info/en/document/0422U100026>.
10. Tarasenko, I. O. (2011). *Methodological basis for sustainable development of light industry enterprises management* [Doctoral dissertation theses, Kyiv National University of Technology and Design]. <http://www.disslib.org/metodolohichni-osnovy-staloho-rozvytku-pidpryyemstv-lehkoyi-promyslovosti.html>.
11. Kharchuk, V.Y. (2020). Genesis of the concept «Harmonius Development of Business Entities». *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, Vol.2, No 2, 154-168. <http://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154>.
12. Avery, G.C., Bergsteiner H. (2011). Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and leadership*, 39, 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>.
13. McCann, J.T., Holt R.A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>.
14. Tideman, S.G., Arts, M.C., Zandee, D.P. (2013). Sustainable Leadership Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, JCC 49, 6-33. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.ma.00004>.
15. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume 2, No 1, 81-93.
16. Hargreaves, A., Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*, N.E.A 61(7), 8-13.
17. Schevchuk, O.A. (2021). *Methodology of Ensuring the Stability of Economic Development of Machine-Building Enterprises based on Business Leadership* [The thesis of the scientific degree of Doctor of Science in Economics, Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky]. [https://rada.kpi.ua/files/Aref\\_Shevchuk%20O.A..pdf](https://rada.kpi.ua/files/Aref_Shevchuk%20O.A..pdf).
18. Avery, G.C., Bergsteiner H. (2010). Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. *Sydney: Allen & Unwin*, 36-37.
19. Rehman, S., Sami, A., Haroon, A., Irfan, A. (2019). Impact Of Sustainable Leadership Practices On Public Sector Organizations: A Systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administration Insights*, October 2019, 1-5. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v2i3.927>.
20. Kantabutra, S., Avery G.C. (2011). Sustainable Leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, Vol 32 (4), 32-41. <https://doi.org/10.1108/02756661111150954>.
21. Suriyankietkaew, S., Krittayaruangro, K., Iamsawan, A. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 2022, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>.
22. Wisamitanan, T., Channuwong, S., Yodthong T., Chutikorntaweasin, O. (2017). The Roles of Leaders for Sustainable Development of Organization. *International Journal of Advanced Research*, 5(1), 647-654. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/2793>.

23. Hallinger, P., Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2008. *Sustainability*, 2018, 10, 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>.
  24. Armani, A.B., Petrini, M., Santos, A.C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *R. Bras. Gest. Neg., São Paulo*, v.22, n.4, 820-835. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>.
  25. Visser, W., Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal*, October 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1947221>.
  26. Ulrich, D., Smallwood, N. (2013). Leadership Sustainability. What's Next for Leadership Improvement Efforts. *Leader to Leader*, Issue 70, 32-38. <https://doi.org/10.1002/ltl.20098>.
  27. Ferdig, M.A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35. <https://doi.org/10.1080/14697010701233809>.
  28. UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: learning objectives*. ISBN :978-92-3-100209-0. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.
- 



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License