

УДК 658:005

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-33)

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

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

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

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

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

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

### Дослідження еволюції та становлення концепції “гармонійного лідерства” в міжнародному науковому полі

**Анотація.** У статті досліджено еволюцію та становлення концепції “гармонійне лідерство”, на підставі аналізування наукових праць вітчизняних та закордонних авторів, що мали визначальний вплив на формування концепцій “трансформаційного лідерства”, “етичного лідерства”, “лідерства служіння”, “автентичного лідерства” та інших лідерських стилів націлених на досягнення гармонійного розвитку бізнесу. Проведено порівняльний аналіз лідерських стилів з окресленням спільних та відмінних рис у підходах науковців щодо інтерпретації досліджуваного явища. На підставі отриманих результатів зроблено висновок, що поняття “гармонійне лідерство” охоплює значно ширший перелік викликів, які стоять перед організацією, діє в межах балансу трьох складових елементів гармонійного розвитку – економічного, соціального і екологічного розвитку. 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:** “гармонійне лідерство”; “трансформаційне лідерство”; “етичне лідерство”; “автентичне лідерство”; “лідерство служіння”; “відповідальне лідерство”; “моральне лідерство”; “візіоністське лідерство”, “зелене/екологічне лідерство”; “лідерство засноване на спільних цінностях”.

**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

### The Study of the Evolution and Formation of the Concept of “Harmonious Leadership” in the International Scientific Field

**Abstract. Introduction.** In today's business environment, there is a growing need for new approaches to leadership that can not only ensure the economic success of organizations, but also contribute to the achievement of "sustainable development" goals. Due to global challenges such as climate change, social responsibility, and rapid technological change, traditional leadership styles focused solely on short-term gain and profit maximization are losing their effectiveness. They are gradually being replaced by new leadership paradigms that focus on balancing economic growth, social responsibility, and environmental sustainability.

**Purpose:** The purpose of this article is to examine the evolution and formation of the concept of "sustainable leadership" through comparison with the most scientifically studied leadership styles focused on achieving sustainable business development. A comparative analysis of leadership styles is carried out, outlining the common and distinctive features in the approaches of scholars to the interpretation of the phenomenon under study.

**Results:** The study revealed a wide range of leadership styles aimed at achieving "sustainable development", many of which are interrelated, indicating their conceptual similarity. Based on the results obtained, it is concluded that the concept of "sustainable leadership" covers a much wider range of challenges faced by organizations and operates within the balance of the three components of "sustainable development" - economic, social and environmental development. Compared to other leadership styles studied, "sustainable leadership" is much more focused on financial stability and growth of shareholder value, innovation, continuous development, employee engagement and professional growth, trust and support of a wide range of internal and external stakeholders, and environmental protection.

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

**Keywords:** sustainable leadership; transformational leadership; ethical leadership; authentic leadership; servant leadership; responsible leadership; moral leadership; visionary leadership; green/environmental leadership; value-based shared leadership

**JEL Classification:** A13; C801.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 19.01.2025

Received: 19 January 2025

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі зростає потреба в нових підходах до лідерства, які здатні не тільки забезпечити економічний успіх організацій, але й сприяти їхньому “гармонійному розвитку”. У зв’язку з глобальними викликами, такими як зміни клімату, соціальна відповідальність, та швидка технологічна трансформація, традиційні стилі лідерства, орієнтовані виключно на короткострокову вигоду та максимізацію прибутку, втрачають свою ефективність. Вони поступово змінюються новими парадигмами лідерства, що орієнтуються на баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Таким чином, виникає необхідність систематизації та більш глибокого аналізу різних стилів лідерства “гармонійного лідерства”, “трансформаційного лідерства”, “етичного лідерства”, “лідерства служіння”, “автентичного лідерства” та інших лідерських стилів націлених на досягнення гармонійного розвитку бізнесу. Аналіз лідерських стилів з окресленням спільних та відмінних є важливим для розробки ефективних управлінських практик, спрямованих на забезпечення не лише фінансового успіху, але й довгострокового розвитку, соціальної та екологічної відповідальності організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження “гармонійного лідерства” (sustainable leadership) є об’єктом наукових розвідок протягом тривалого часу. За даними WoS вперше словосполучення «sustainable leadership» використано науковцями в 1996-97 р.р. [1; 2]. Саме в цей період ознаменувався виділенням концепції «sustainable leadership», як окремого напрямку наукових досліджень. В 2010-2011 р.р. завдяки працям Avery, Bergstiner та іншим авторам було сформульовані перші чіткі визначення поняття «sustainable leadership» як бізнес підходу, направлено на отримання поточних і майбутніх прибутків з одночасним зменшенням небажаної плинності працівників, прискоренням інновацій, покращенням життя всіх зацікавлених сторін [3; 4], а також окреслено ключові характеристики і підходи до його трактування. Оскільки найбільш широкоживані переклади “стійкий” і “сталий” не можна вважати оптимальними, на основі дослідження сутності та трактування концепції «sustainable development», Харчук В.Ю. [5] 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». В подальшому також було сформульоване визначення «гармонійного лідерства» [6], 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.

Як свідчать дані платформи Web of Science (WoS, <http://webofscience.com>) науковий інтерес до проблематики “гармонійного лідерства” остаточно сформувався в науковому полі на початку 2000-х років, в подальшому активно розвивався і особливо стрімко зростає з 2015 року і до сьогодні.

Водночас, варто зауважити, що переважна більшість наукових праць по тематиці Sustainable Leadership стосуються галузі Business Economics, що підтверджує теоретичний інтерес і перспективи практичної імплементації елементів “гармонійного лідерства” в бізнес процеси компанії.

Слід підкреслити, що актуальність дослідження тематики “гармонійного лідерства” підтверджується інтересом науковців з різних країн. За даними WoS, за параметрами “Topic” і галузь дослідження “Business Economics” найбільше статей з було опубліковано авторами з Китаю – 811, США – 781, Великобританії – 451, Австралії – 343, (рис. 3). Варто відзначити, що станом на 2020 р. найбільше наукових статей з тематикою “гармонійного лідерства” публікували науковці західних країн – США, Австралія, Велика Британія, ЄС. Однак останніми роками спостерігається зростання інтересу до досліджень зі сторони науковців азійського регіону - Китай (811), Індія (266), Малайзія (166), Пакистан (140), Індонезія (86). Це зумовлено насамперед зміщенням центру промислового виробництва у вказані країни і, відповідно, виходу на порядок денний питань соціальної відповідальності і захисту навколишнього природного середовища як складових елементів концепції гармонійного розвитку [7;8].

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даної статті є дослідження еволюції та становлення концепції “гармонійне лідерство”, проведення порівняльного аналізу лідерських стилів націлених на досягнення гармонійного розвитку організацій з окресленням спільних та відмінних рис у підходах науковців щодо інтерпретації досліджуваного явища. З огляду на окреслену мету, завданнями дослідження є:

дослідити походження понять “гармонійне лідерство”; “трансформаційне лідерство”; “етичне лідерство”; “автентичне лідерство”; “лідерство служіння”; “відповідальне лідерство”; “моральне лідерство”; “візіоністське лідерство”;

“зелене/екологічне лідерство”; “лідерство засноване на спільних цінностях”.

провести порівняльний аналіз лідерських стилів націлених на досягнення гармонійного розвитку організацій;

окреслити спільні та відмінні риси у підходах науковців щодо інтерпретації досліджуваних лідерських стилів та їх вплив на досягнення бізнесом довгострокового гармонійного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізування вибірки публікацій, присвяченої гармонійному лідерству, що сформована за даними WOS і Scopus, дозволило ідентифікувати різноманітні стилі лідерства, які за своїми цілями, атрибутами націлені на досягнення гармонійного розвитку. Дані обидвох баз даних практично не відрізнялися за кількістю. Пошук відбувався за параметрами “Tittle” і галузь дослідження “Business Economics”. Результати аналізу наведені в табл. 1.

Таблиця 1 Наукові статті в галузі стилів лідерства за даними [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

Тип лідерства	Дата першої статті	Кількість статей	Частка
Трансформаційне лідерство	1978	2045	35%
Етичне лідерство	1984	970	17%
Лідерство служіння	1977	737	13%
Автентичне лідерство	1999	627	11%
<b>Гармонійне лідерство</b>	<b>2005</b>	<b>485</b>	<b>8%</b>
Зелене лідерство	1972	421	7%
Відповідальне лідерство	1995	243	4%
Моральне лідерство	1989	154	3%
Візіонерське лідерство	1986	58	1%
Лідерство спільний цінностей	1997	46	1%

Джерело: інформація підсумована автором за даними WoS.

Найбільший інтерес науковці проявляли до концепції “трансформаційного лідерства”, яке з моменту представлення дослідником Burns в 1978 р. [8] і поглибленого розвитку концепції Bass в 1985 р. [9] досліджувалося в понад двох тисячах наукових статей. Burns був першим автором, який запропонував порівняння класичного поняття лідерства і “трансформаційного лідерства”. Так, на думку автора, в класичному розумінні лідерство передбачає відносини між лідером і його послідовниками побудовані на основі матеріальної і нематеріальної мотивації послідовників виконувати бажання лідера, в той час як “трансформаційне лідерство” передбачає ініціативу в мобілізації послідовників приймати активну участь в процесі змін, заохочує почуття колективної ідентичності та колективної ефективності, що, в свою чергу, сприяє підвищенню почуття власної гідності та самооцінки, створює конструктивні та взаємовигідні стосунки між лідером та послідовниками. В свою чергу Bass зазначав, що “трансформаційне лідерство” побудоване на мотивації послідовників досягати результати, що перевищують очікування, трансформуючи ставлення, переконання та цінності послідовників. Окремо варто зазначити вклад Bass в визначенні таких складових елементів концепції “трансформаційного лідерства” як харизма, надихаюча мотивація, інтелектуальне

стимулювання та персоналізованих підхід до кожного підлеглого чи послідовника.

В подальшому науковці часто досліджували позитивний вплив “трансформаційного лідерства” в контексті елементів гармонійного розвитку, зокрема, професійного навчання та інновацій [10,14], корпоративної соціальної відповідальності [11], досягнення екологічних цілей організації [12, 13]. Таким чином при загальній концептуальній подібності “трансформаційного лідерства” з іншими стилями лідерства визначальною особливістю цього стилю є трансформація ставлення, переконання та цінностей працівників, що призводить до фундаментальної трансформації організації в цілому, тобто зміни її місії, цілей і способів їх досягнення.

Найбільш активний період розвитку концепції “етичного лідерства” припав на початок 2000-х років, і ознаменував реакцію суспільства і наукової спільноти на низку корпоративних скандалів, на чолі з банкрутством енергетичної компанії Enron, які поставили на порядок денний питання: чи дійсно бізнес заснований на парадигмі прибутку за будь-яку ціну є виправдано домінуючою концепцією, чи все-таки фінансові результати повинні досягатися в етичний і моральний спосіб? Найбільш цитоване визначення “етичного лідерства” було запропоноване науковцем Brown та ін. [15], які вивели поняття етики як домінуючої характеристики лідерської поведінки, яка ґрунтується на особистих діях та міжособистісних

стосунках, а також активному пропагуванні такої поведінки з-поміж послідовників через двосторонню комунікацію, підсилення і спільне прийняття рішень. Дане дослідження показало, що етичний лідер - це не лише такі риси, як добросовісність, справедливе ставлення, а й зусилля, спрямовані на те, щоб підлеглі отримували винагороду за етичну поведінку і несли відповідальність за неетичну поведінку [16]. Таким чином, "етичне лідерство" почало формуватися як окремий лідерський стиль, в той час як попередні дослідження розглядали етичні компоненти складовими елементами інших стилів управління, зокрема, "трансформаційного лідерства". В подальшому науковці зосередилися на визначенні характеристик "етичного лідерства" та типів неетичної поведінки. Так, Kalshoven та ін. [17] запропонували п'яти компонентну модель, в подальшому доповнивши її до семи елементів "етичного лідерства", а саме: справедливість, чесність, етичність, орієнтація на людей, розподіл влади, роз'яснення ролей, турбота про гармонійний розвиток, в той час як Craig і Gustafson [18] сформулювали шкалу сприйняття добросовісності лідера (PLIS), яка складається з 31 критерію. Існує багато наукових досліджень щодо впливу "етичного лідерства" на різні результати діяльності організацій, зокрема, Bhati та ін. [19] доводять, що "етичне лідерство" завдяки довірі і обміну знаннями має позитивний вплив на успішність проектів, в той час як Sarmawa та ін. [20] стверджують, що етичний стиль лідерства має значний позитивний вплив на розвиток довіри всередині організації, яка в свою чергу є запорукою досягнення гармонійного розвитку.

Концепція "Servant Leadership" [21] або "лідерства служіння" з'явилася в наукових працях приблизно в той самий час, що і "трансформаційне лідерство", однак з точки зору еволюції наукових поглядів на дану концепцію притаманні найбільші зміни з-поміж усіх досліджуваних стилів лідерства. Greenleaf [21] був першим науковцем, хто сформулював визначення і пояснення концепції "лідерства служіння", змістивши фокус концепції лідерства в сторону служіння потребам послідовників. Автор підкреслив, що "лідерство служіння" визначає потреби, добробут і благополуччя послідовників основним пріоритетом, зосереджується на колективному розвитку послідовників, а не досягненні власних інтересів. Спираючись на висновки Greenleaf, інший дослідник Spears [22] виділив 10 характеристик "лідерства служіння", а саме емпатія, зцілення, здатність слухати, здатність переконувати, стюардство, передбачення, концептуалізація, побудова спільноти та відданість зростанню людей. Тим самим автор сформулював характеристики

"лідерства служіння" відмінні від інших підходів до лідерства.

Останніми роками підхід науковців до трактування поняття "лідерства служіння" зазнав суттєвих змін. Багато науковців сходяться на думці, що час лідерів-героїв, здатних беззастережно вести за собою послідовників залишився в минулому. В сучасній парадигмі "лідерство служіння" зміщує акценти з лідера як особистості до сповідування і обслуговування переконань, ідей, концепцій. Лідери не ведуть за собою послідовників, а працюють і розвиваються з ними разом задля втілення ідеї, в той час як послідовники прямують за лідером, в першу чергу тому, що пропонує ним напрямок їм імпонує, вони поділяють цінності і розділяють спільну кінцеву мету [23]. Так, Hill та ін. [24] зазначають, що в сучасному світі, в якому спритність, інноваційність і цифрові технології стали основними драйверами конкурентоздатності, завдання лідерів в бізнесі більше не полягає в тому, щоб сформувати команду, яка буде слідувати за ними в майбутнє, натомість завдання полягає в запрошенні своїх послідовників спільно створювати таке майбутнє у відповідності до спільних ідейних переконань.

Ще одним цікавим підходом до поєднання ідей гармонійного розвитку та лідерства стало введення в науковий дискурс поняття "автентичного лідерства", що знайшло найбільш повне відображення в працях таких авторів як, Avolio, Gardner, Walumba [25; 26; 27]. Зокрема, авторами було запропоноване наступне визначення "автентичного лідерства": «модель поведінки лідера, яка спирається на позитивні психологічні здібності та позитивний етичний клімат і сприяє їхньому розвитку, підвищенню самосвідомості, саморозвитку і саморегулювання, збалансованій обробці інформації та прозорості взаємовідносин». Самосвідомість, на думку авторів, означає демонстрацію розуміння того, як лідер формує сенс світу, і як цей процес осмислення впливає зміну сприйняття лідером самого себе з плином часу. Прозорість у стосунках сприяє зміцненню довіри через відвертість, яка передбачає відкритий обмін інформацією та висловлення своїх справжніх думок і почуттів. Збалансований процес стосується лідерів, які демонструють, що вони об'єктивно аналізують усі відповідні дані, перш ніж прийняти рішення, а також цікавляться думками, які ставлять під сумнів їхні глибоко вкорінені позиції. На основі проведених досліджень автори зробили висновок, що хоча "автентичне лідерство" тісно пов'язане з поведінковими вимірами трансформаційного та "етичного лідерства", однак запропоновані виміри "автентичного лідерства" не охоплюються в повній мірі іншими стилями лідерства [26].

Ще одним стилем лідерської поведінки, який тісно пов'язаний з гармонійним розвитком і теорією стейкхолдерів є “Responsible Leadership” – відповідальне лідерство. Так, згідно з Freeman та ін. [28], теорія стейкхолдерів розпочинається з усвідомлення лідерами того, що цінності зацікавлених сторін є обов'язковими при визначенні того, як саме буде вестися бізнес, зокрема, які відносини вони хочуть і повинні створити зі своїми стейкхолдерами, щоб досягти своєї мети. Натомість Maak і Pless [29] під відповідальним лідерством розуміють соціально-реляційний та етичний феномен, який виникає в соціальних процесах взаємодії між лідерами та безліччю зацікавлених сторін всередині корпорації та за її межами, такими як працівники, покупці, партнери, акціонери, соціальне та навколишнє середовище. “Відповідальне лідерство” засноване на цінностях та ґрунтоване на етичних принципах, формує такі відносини між лідерами та зацікавленими сторонами, які пов'язані спільним відчуттям сенсу та мети, завдяки чому вони піднімають один одного на вищий рівень мотивації та відданості для досягнення гармонійного творення цінностей та соціальних змін. “Відповідальне лідерство” прагне визначити, що означає «відповідальний» у контексті лідерства. Підзвітність за дії, відповідальність за рішення, надійність і довіра в контексті “відповідального лідерства” не просто семантичні варіації терміну «відповідальність», а скоріше взаємопов'язані поняття [30]. Завдання лідерів автори вбачають у вибудові і підтриманні відносин зі всіма стейкхолдерами, що досягається завдяки тому, що лідер одночасно є візіонером, слугою, стюардом, громадянином, тренером, архітектором, агентом і тим, хто формує розуміння цінностей [29].

Окремі підходи, зокрема, “Environmental/Green Leadership” [12] (зелене лідерство, лідерство навколишнього природного середовища) і “Moral Leadership” [32; 33] (моральне лідерство), як слідує з назви є більш вузько направленіми стилями лідерства, що охоплюють обмежені виклики і зазвичай трактуються як елемент інших видів лідерства, зокрема, гармонійного та етичного лідерства. Однак, ряд авторів зосередили свою увагу на дослідженні зелених інновацій і “зеленого трансформаційного лідерства” [12], як шляхів підвищення ефективності бізнесу та сформулювали власне визначення “зеленого лідерства”, що передбачає мотивування працівників до набуття нових знань, залучення їх до діяльності, пов'язаної з інноваціями у сфері «зелених» технологій, що дозволяє компаніям виводити на ринок «зелені» продукти і послуги, покращувати свої екологічні показники. В свою чергу, Trevino та ін. [31, 32], досліджуючи проблематику моральних

якостей управлінців і формування репутації етичних лідерів, дійшли висновку, що поняття моральне і “етичне лідерство” в багатьох випадках використовується синонімічно.

Натомість Taylor та ін. [32] розглядають “візіонерське лідерство”, як форму “трансформаційного лідерства”, що пропонує можливості для зміцнення спроможності організації задовольняти потреби своїх членів. Однак, на відміну від трансформаційних лідерів, лідери-візіонери використовують візію як основу своєї роботи. “Візіонерське лідерство” визначається як здатність створювати і формулювати чіткі бачення, що надають сенс і мету роботі організації. Лідери-візіонери розробляють власне бачення майбутнього, а потім об'єднують його у спільне бачення зі своїми колегами. На противагу такому підходу, “Values-Based Shared Leadership” [33], лідерство засноване на спільному формуванні цінностей між лідером і його послідовниками, визначенні візії і стратегії компанії на основі цих цінностей, пропагуванні цих цінностей всередині організації та за її межами.

За результатами аналізування наукових розвідок, присвячених різноманітним стилям лідерства, що націлені на ідею гармонійного розвитку, було здійснено порівняльний аналіз їх сутності та характеристик, зокрема, запропоновано розглядати стилі лідерства через призму двох рівнів: індивідуального та організаційного (табл. 2).

Спільним у підходах науковців, які виокремлювали зазначені види лідерства (табл. 2) є наступне:

лідерство на індивідуальному рівні це, насамперед, особисті компетенції лідера, в тому числі, його здатність залучити і мотивувати послідовників на досягнення цілей організації, здатність мислити широко, чітко сформулювати місію і запропонувати цінності, які будуть позитивно сприйняті на всіх рівнях організації;

лідерство, незалежно від стилю, передбачає високі комунікативні здібності, сміливість до інновацій, здатність слухати, здатність переконувати, одночасно із здатністю приймати протилежну думку;

морально-етичні принципи є важливою складовою всіх без винятку стилів лідерства, так само як необхідність врахування потреб широкого кола зацікавлених сторін;

на організаційному рівні ефективне лідерство, незалежно від стилю, передбачає широку залученість працівників, створення згуртованої та інклюзивної корпоративної культури, сприяння співпраці та розвитку.

Загалом варто зазначити, що досліджуючи зазначені вище стилі лідерства (табл. 2), науковці

в тому числі охоплювали цілі та завдання "гармонійного розвитку", однак в більшості випадків, тільки частково, в той час як "гармонійне лідерство" охоплює значно ширший перелік викликів, які стоять перед організацією, діє в межах балансу трьох складових елементів гармонійного розвитку, націлене на фінансову стабільність і зростання акціонерної вартості, інновації, постійний розвиток, залученість працівників та їх професійний ріст всередині організації, довіру і підтримку широкого кола внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, збереження навколишнього середовища.

**Висновки.** У результаті аналізу наукових публікацій, присвячених стилям лідерства, орієнтованим на гармонійний розвиток, можна виділити кілька важливих аспектів.

Дослідження виявило широке коло лідерських стилів націлених на досягнення гармонійного розвитку.

Багато з розглянутих стилів лідерства взаємопов'язані, і їхня сутність часто переплітається, що свідчить про їхню концептуальну подібність. Наприклад, елементи "трансформаційного лідерства" можуть бути вплетені в концепцію "етичного лідерства", а "лідерство служіння" часто включає компоненти "автентичного" та "відповідального лідерства".

Таблиця 2 Порівняльний аналіз стилів лідерства та їх характеристик

Стилі лідерства	Індивідуальний рівень: Атрибути, компетенції	Організаційний рівень: Цілі, Завдання, Мета
Гармонійне лідерство	Орієнтація на зміни, ширше системне мислення, суспільна та екологічна свідомість, економічна кмітливість та успішність, адаптивність, зобов'язання щодо довготривалості, здатність впроваджувати задуми на практиці, комунікативні здібності, візія і сміливість щодо інновацій, менторство і розвиток людей.	Розвиток, збереження, цінування персоналу, планування наступництва, пріоритетна роль команди, етична поведінка, соціальна та екологічна відповідальність, увага до потреб стейкхолдерів, довгострокова перспектива, самоуправління, корпоративна культура, обмін знаннями, довіра, прийняття рішень на основі консенсусу.
Трансформаційне лідерство	Харизма, надихаюча мотивація, інтелектуальне стимулювання та персоналізований підхід	Мобілізація послідовників приймати активну участь в процесі змін, досягненні результатів, що перевищують очікування.
Етичне лідерство	Доброчесність, справедливе ставлення, зусилля, спрямовані на те, щоб підлеглі отримували винагороду за етичну поведінку і несли відповідальність за неетичну поведінку	Побудова етичної, інклюзивної організації, в якій кожен має можливість реалізовувати свої потреби та досягати найвищого потенціалу.
Лідерство служіння	Емпатія, зцілення, здатність слухати, здатність переконувати, стюардство, передбачення.	Потреби, добробут і благополуччя послідовників визначаються основним пріоритетом.
Автентичне лідерство	Самосвідомість, саморозвиток, саморегулювання, збалансована обробка інформації, прозорість взаємовідносин	Відносини всередині організації, коли підлеглі відверто висловлюють свої думки, а лідер здатний приймати збалансовані рішення, що інколи суперечать особистим вкоріненим переконанням.
Зелене лідерство	Альтруїзм, відданість «зеленим» цінностям, відкритість до змін і адаптивність, високий рівень впевненості в собі та емоційної зрілості, здатність надихати інших	Підвищення ефективності бізнесу шляхом залучення працівників до діяльності, пов'язаної з інноваціями у сфері «зелених» технологій.
Відповідальне лідерство	Етичність, чесність, автентичність, вміння бути джерелом натхнення та смирення, здатність до підзвітності за дії, відповідальності за рішення	Формування відносин між лідерами та зацікавленими сторонами, які пов'язані спільним відчуттям сенсу та мети.
Моральне лідерство	Терпіння, мужність, емпатія	Побудова високоефективної організації на засадах моральних цінностей.
Візіонерське лідерство	Здатність мислити широко, комунікативні якості, новаторство, адаптивність, емоційна стійкість, вміння мотивувати інших, орієнтованість на досягнення мети	Передбачення майбутніх тенденцій, визначення можливостей для зростання, стимулювання інновацій, заохочення творчого мислення.
Лідерство спільних цінностей	саморефлексія, рівновага, впевненість у собі та смирення.	Сприяння підвищенню рівня продуктивності, за рахунок активного розвитку талантів, які поділяють цілі та місію організації.

*Джерело: систематизовано автором на основі [8 – 33].*

Всі стилі лідерства, орієнтовані на гармонійний розвиток, підкреслюють важливість залучення співробітників до прийняття рішень, розвитку інноваційних процесів, а також дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності, однак найбільш широко принцип балансу економічної, соціальної та екологічної складових відображений саме в концепції

гармонійного лідерства, 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.

### Література:

1. Heuerman, T. C. A more natural way: Leadership for sustainable organizations. The Union Institute, Ohio, United States, 1997. 321 p.
2. Ramsay, K. M. Sustainable community leadership development: Leadership and learning in two Michigan communities. Michigan State University, Michigan, United States, 1997. 129 p.
3. Avery, G.C., Bergsteiner H. Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and leadership*. 2011. Volume 39. P. 5-15. <https://doi.org/10.1108/1087857111128766>.
4. McCann, J.T., Holt R.A. Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*. 2010. Volume 2(2). P. 204-210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>.
5. 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. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154>.
6. Харчук В. Ю., Гайдук Б. В. Генезис та розвиток поняття «гармонійне лідерство». *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 139-150. [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19).
7. United Nations Conference on Trade and Development. *China's Policy Strategies for Green Low-Carbon development: Perspective from South-South Cooperation*. eISBN: 978-92-1-358611-2. 2023. <https://unctad.org/publication/chinas-policy-strategies-green-low-carbon-development-perspective-south-south>.
8. Burns, J.M. True Leadership. *Psychology Today*. 1978. Volume 12 (5). P. 46.
9. Bass, B.M. Leadership and performance beyond expectations. *Journal of General Management*. 1986. Volume 11 (4). P. 118-120.
10. García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., Gutierrez, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 2012. Vol.65 (7) P. 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
11. Waldman, D.A., Siegel D.S., Javidan, M. Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*. 2006. Volume 43 (8). P. 1703-1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642>.
12. Singha, S.K., Giudice, M.D., Chierici, R., Graziano, D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Volume 150. 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.
13. Elshaer, I.A., Abdelrahman, M.A., Azazz, M.S., Alrawad, M., Fayyad, S. Environmental Transformational Leadership and Green Innovation in the Hotel Industry: Two Moderated Mediation Analyses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Volume 19. P. 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416800>.
14. Padila, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*. 2007. Volume 18(3). P. 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
15. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 2005. Volume 97 (2). P. 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
16. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G.E. An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2013. Volume 20 (1). P. 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>.
17. Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*. 2011. Volume 100 (2). P. 349-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>.
18. Craig, B., Gustafson, S.B. Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*. 1998. Volume 9(2). P. 127-145. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90001-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90001-7).
19. Bhatti, S.H., Kiyani, S.K., Dust, S.B. and Zakariya, R. The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2021. Volume 14 (4). P. 982-998. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>.
20. Sarmawa, I.W.G., Widayani, A.A.D., Sugianingrat, I.A.P.W., Martini, I.A.O. Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business and Management*. 2020. Volume 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818368>.
21. Greenleaf, R. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press. 1977. 61 p.
22. Spears, L.C. Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*. 2004. Volume 34. P. 7-11. <https://doi.org/10.1002/ltl.94>.
23. Мальцев, Е. Еволюція лідерства: від сакрального – до розподіленого. <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-evolution>.
24. Hill, L.A., Tedards, E., Wild, J., Weber, K. What Makes a Great Leader? *Harvard Business Review*. 2022. <https://hbr.org/2022/09/what-makes-a-great-leader>.
25. Avolio, B.J., Gardner, W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. 2005. Volume 16 (3). P. 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
26. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*. 2008. Volume 34 (1). P. 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
27. Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*. 2011. Volume 12 (6). P. 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>.
28. Freeman, R. Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. 2005. P. 82-97.
29. Maak, T., Pless, N.M. Responsible leadership in a stakeholder society - a relational perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006. Volume 66 (1) P. 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
30. Pless, N.M., Maak, T. Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*. 2011. Volume 98. P. 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>.
31. Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M. Moral person and moral manager:: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 2000. Volume 42 (4). P. 128. <https://doi.org/10.2307/41166057>.



32. Solinger, O.N., Jansen, P., Cornelissen, J.P. The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*. 2020. Volume 5 (3) P. 504-527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>.
33. Manz, C.C., Manz, K.P., Adams, S.B., Shipper, F. A. Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Personnel Psychology*. 2010. Volume 9 (4). P. 212-217. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000014>.

#### References:

1. Heuerman, T. C. (1997) *A more natural way: Leadership for sustainable organizations*. The Union Institute, Ohio, United States.
2. Ramsay, K. M. (1997) *Sustainable community leadership development: Leadership and learning in two Michigan communities*. Michigan State University, Michigan, United States,
3. 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>.
4. 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>.
5. Kharchuk, V.Y. (2020). Genesis of the concept «Harmonious 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>.
6. Kharchuk, V.Y. , Hayduk, B.V. (2024). Origin and evolution of Sustainable Leadership concept. *Modern Economics*, Vol. 43, 139-150. [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19).
7. United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *China's Policy Strategies for Green Low-Carbon development: Perspective from South-South Cooperation*. eISBN: 978-92-1-358611-2. <https://unctad.org/publication/chinas-policy-strategies-green-low-carbon-development-perspective-south-south>.
8. Burns, J.M. (1978). True Leadership. *Psychology Today*, Volume 12 (5), 46.
9. Bass, B.M. (1986). Leadership and performance beyond expectations. *Journal of General Management*, Volume 11 (4), 118-120.
10. García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Vol.65 (7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
11. Waldman, D.A., Siegel D.S., Javidan, M. (2006) Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, Volume 43 (8), 1703-1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642>.
12. Singha, S.K., Giudice, M.D., Chierici, R., Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.
13. Elshaer, I.A., Abdelrahman, M.A., Azazz, M.S., Alrawad, M., Fayyad, S. (2022). Environmental Transformational Leadership and Green Innovation in the Hotel Industry: Two Moderated Mediation Analyses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Volume 19, 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416800>.
14. Padila, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, Volume 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
15. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2013). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Volume 97 (2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
16. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G.E. An Improved Measure of Ethical Leadership. (2013). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 20 (1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>.
17. Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, Volume 100 (2), 349-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>.
18. Craig, B., Gustafson, S.B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, Volume 9(2), 127-145. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90001-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90001-7).
19. Bhatti, S.H., Kiyani, S.K., Dust, S.B. and Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, Volume 14 (4), 982-998. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>.
20. Sarmawa, I.W.G., Widayani, A.A.D., Sugianingrat, I.A.P.W., Martini, I.A.O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business and Management*, Volume 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818368>.
21. Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
22. Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, Volume, 7-11. <https://doi.org/10.1002/ltl.94>.
23. Maltsev, E. (2021). *Evolution of leadership: from sacred to distributed*. <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-evolution>.
24. Hill, L.A., Tedards, E., Wild, J., Weber, K. (2022). What Makes a Great Leader? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/what-makes-a-great-leader>.
25. Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, Volume 16 (3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
26. Walumbwa, F.O. , Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, Volume 34 (1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
27. Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, Volume 12 (6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>.
28. Freeman, R. Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. (2005). *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*, 82-97.
29. Maak, T., Pless, N.M. Responsible leadership in a stakeholder society - a relational perspective. (2006). *Journal of Business Ethics*, Volume 66 (1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.

30. Pless, N.M., Maak, T. Responsible Leadership: Pathways to the Future. (2011). *Journal of Business Ethics*, Volume 98, 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>.
  31. Trevino, L.K., Hartman, L.P., Brown, M. (2000). Moral person and moral manager:: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, Volume 42 (4), 128. <https://doi.org/10.2307/41166057>.
  32. Solinger, O.N., Jansen, P., Cornelissen, J.P. (2020). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*, Volume 5 (3), 504-527. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0263>.
  33. Manz, C.C., Manz, K.P., Adams, S.B., Shipper, F. A. (2010). Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Personnel Psychology*, Volume 9, 212-217. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000014>.
- 



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License