АНАЛІЗУВАННЯ ПРАКТИК ГАРМОНІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ГАЛУЗІ ОСВІТЛЕННЯ

ANALYZING SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES IN LIGHTING COMPANIES

УДК 658:005
DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-43

Харчук В.Ю.
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»
Гайдук Б.В.
аспірант,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Kharchuk Viktoriya
Lviv Polytechnic National University
Hayduk Bohdan
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено теоретичні аспекти концепції «гармонійного лідерства» та особливості її застосування у практиці бізнес-представників, лідерів галузі освітлення ЄС та України протягом 2012 – 2022 років. З метою аналізування стану імплементації практик гармонійного лідерства проведено опитування серед працівників компаній ЄС та України. В основу опитування покладені критерії визначення рівня впливу гармонійного лідерства, запропоновані знаними закордонними дослідниками Avery і Bergstiner. В результаті проведеного опитування вдалось проаналізувати вплив відповідних практик на досягнення компаніями довгострокового економічного, соціального та екологічного розвитку. Зроблено висновки стосовно тих практик гармонійного лідерства, які мали найбільший вплив на результати діяльності аналізованих компаній, а також запропоновано об'єднати частину елементів моделі Avery і Bergstiner, що мали найменший вплив і доповнити їх фінансово-економічними показниками і практиками, пов'язаними з роллю окремих стейкхолдерів.
Ключові слова: *гармонійний розвиток, гармонійне лідерство, практики гармонійного лідерства, економічний розвиток, соціальний розвиток, екологічний розвиток.*

Since the introduction of the Sustainable development concept in 1987, there has been a growing interest in the issue of Business Sustainability and Sustainable development of enterprises, aiming to achieve a balance of economic, social and environmental results. Scientific research in recent years has shown a shift in the attention of scientists from the study of the phenomena of Sustainable development and leadership as separate interdependent elements to the formation of a holistic concept of Sustainable leadership, which has been recognized by a wide range of scientists and business representatives as an approach to company management that, through the implementation of Sustainable leadership practices, creates opportunities to increase employee productivity, build a reliable brand reputation, increase customer loyalty, and ensure stable financial long-term results. The article examines the theoretical foundations of the Sustainable Leadership concept and the specifics of its practical implementation on the example of the leaders of the EU and Ukrainian lighting industry during the period of 2012 to 2022. This period was chosen for analysis as a period of radical transformation of the whole lighting industry during which European companies faced extraordinary challenges and were forced to adapt their activities to new conditions, closing production of traditional light sources, paying compensation due to layoffs, and at the same time financing development and innovation in the field of LED lamps and luminaires. Accordingly, this period should be considered the best in terms of analyzing the impact of Sustainable leadership practices on the performance of enterprises. The model of Sustainable Leadership practices proposed by Avery and Bergstiner is used as a basis, a survey of industry representatives on the implementation of Sustainable Leadership practices by companies was conducted, which analyzed the impact of relevant practices on the achievement of long-term economic, social and environmental development. Conclusions were drawn regarding those Sustainable Leadership practices that had the greatest impact on the performance of the analyzed companies, and it was proposed to combine some of the elements of the concept that had the least impact and supplement them with financial and economic indicators and practices related to the role of wide range of stakeholders.
Key words: *sustainable development, sustainable leadership, sustainable leadership practices, economic development, social development, ecological development.*

Постановка проблеми: Дослідження питань лідерства є тією сферою, яка постійно перебуває у фокусі науковців. З плином часу, змінюються підходи до лідерства, як реакція на нові виклики та потреби, що з'являються у бізнес середовищі. Як наслідок, дослідники переосмислюють фундаментальні постулати лідерства в цілому та пропонують нові підходи й моделі, які дозволять суб'єктам господарювання, з одного боку максимізувати власну ефективність, а з іншого – адаптуватись до нових реалій. Одним із сучасних підходів до лідерства, який відповідає актуальним парадигмам ведення бізнесу сьогодні є гармонійне лідерство (sustainable leadership). Даний напрям отримав чимало уваги від науковців, однак проблематика практичної імплементації ініціатив гармонійного лідерства та їх вплив на результати діяльності організації залишаються малодослідженими. Особливо це актуально для вітчизняних суб'єктів господарювання, адже, окрім відсутності релевантних та систематизованих даних, кожна компанія має власні особливості та підходи до управління процесами та розуміння ролі й цілей лідерів в організації. На додачу, Україна й українські компанії чітко демонструють євроінтеграційний вектор розвитку та гармонізацію вітчизняного законодавства і практик ведення бізнесу до загальноєвропейських цінностей і стандартів. Саме тому, надзвичайно актуальним є проведення порівняльного дослідження бізне-практик, які застосовуються організаціями як в Україні, так і на території ЄС, з метою окреслення найбільш результативних ініціатив та запозичення успішного закордонного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З моменту представлення концепції "sustainable development" Bruntland, G.H. [1] (в подальшому гармонійний розвиток Харчук В.Ю. [2]) в 1987 р.

та виокремлення 1990-тих роках напрямку дослідження – sustainable leadership (в подальшому гармонійне лідерство Харчук В. Ю., Гайдук Б. В. [3]), в наукових колах і з-поміж бізнес-практиків продовжуються активні дискусії щодо ефективності впровадження практик гармонійного лідерства та їх впливу на досягнення компаніями довгостроково економічного, соціального і екологічного розвитку. Більшість науковців, в тому числі Elkinton J. [4] сходяться на думці, що короткострокові фінансові показники компаній, зокрема, ріст акціонерної вартості, не можуть бути єдиним пріоритетом, а ігнорування соціальних та екологічних викликів, що стоять перед організаціями, призводить до негативних наслідків в довгостроковій перспективі. Формування концепцій “sustainable development” і “business sustainability” стало реакцією наукової спільноти, зокрема Dyllick і Muff [5] на зростаючий конфлікт між інтенсивним економічним розвитком та деградацією в екологічній і соціальних сферах, що були притаманні парадигмі Business-as-Usual до кінця 1980-тих років. Натомість запропоновані Elkinton J. концепції Triple-Bottom-Line [4] та Dyllick і Muff Sustainable development і Business Sustainability [5; 6] сформували чітке розуміння того, що ефективний бізнес забезпечує комплексний баланс трьох основних компонентів – економічного, соціального та екологічного розвитку. Як наслідок, виникла об’єктивна необхідність до переосмислення існуючих підходів до лідерства, здатного відповідати новим викликам та потребам. Так, автори Avery і Bergstiner [7–8] зробили істотний внесок у становлення та розвиток концепції гармонійного лідерства. Зазначені автори здійснили теоретичне обґрунтування даного виду лідерства, окреслили його визначальні характеристики та запропонували чіткий перелік практик (критеріїв), за яким доцільно здійснювати аналізування стану імплементації практик гармонійного лідерства в діяльності суб’єктів господарювання. Результатом системного аналізу і порівняння характеристик гармонійного лідерства та його переваг над традиційною концепцією, орієнтованою на зростання акціонерної вартості, стало формування Avery і Bergstiner у 2005 р. дев’ятнадцяти, а згодом у 2010 р. двадцяти трьох практик гармонійного лідерства [8], які лягли в основу подальших досліджень цілого ряду дослідників. Науковці Kharchuk та Oleksiv [9] здійснили аналізування великого масиву публікацій (3,832 статті) із використанням інструментів бібліометричного аналізування для окреслення інтелектуальної структури досліджень, присвячених гармонійному лідерству. В результаті було встановлено, що основними тематичними напрямками досліджень, присвячених гармонійному лідерству є: концептуалізація гармонійного лідерства; забезпечення розвитку організації через удосконалення умов праці; дослідження стилів лідерства, націлених на гармонійний розвиток; управління гармонійним розвитком бізнесу. Дослідники Fry та Egel [10] акцентують увагу на важливості врахування довгострокової перспективи, коли мова йде про імплементацію гармонійного лідерства. На додачу, автори наводять компетентності, якими б мали володіти лідери із гармонійного розвитку. Ще одне цікаве дослідження, проведене Payyazhi Jayashree та ін. [11] звертає увагу на важливості включення до практик гармонійного лідерства, тих, які забезпечують інклюзивність та широку взаємодію із стейкхолдерами. В контексті даного дослідження Харчук В. Ю., Гайдук Б. В. [3] пропонується трактувати гармонійне лідерство, 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».

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналізування компаній ЄС та України на предмет впровадження ними практик гармонійного лідерства. На основі отриманих результатів простежити їх вплив на досягнення довготривалих результатів гармонійного розвитку організацій та сформувати рекомендації, стосовно удосконалення практик гармонійного лідерства для потреб українських компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для аналізування практик гармонійного лідерства обрано три компанії: Philips Lighting, Нідерланди [12,13,14] (лідер ринку), Osram Light AG, Німеччина [15] (друга за об’ємом продажу компанія) та ПАТ «Іскра», Україна [16] – лідер вітчизняної галузі освітлення станом на 2012р., які репрезентують галузь освітлення. Період аналізування обрано з 2012р. до 2022 р. та він є достатньо тривалий, щоб підтвердити довгостроковий вплив практик гармонійного лідерства на основні показники діяльності компаній. Доцільно зауважити, що з саме 2012 р. розпочалася фундаментальна трансформація ринку освітлення в ЄС, так як Єврокомісією був впроваджений план переходу з традиційних енергоємних джерел світла до високоефективних ламп і світильників на основі світлодіодів. Поступово були заборонені до продажу спочатку лампи розжарення, потім галогенові лампи і врешті решт станом на 2022 основна частина люмінесцентних і газорозрядних ламп. Однак станом на 2012 р. на вказані типи припадало понад 50% продаж кожного з виробників, а у випаду з ПАТ «Іскра» – 90%.

Таким чином європейські компанії в аналізований період 2012–2022 рр. стикнулися з особливими викликами та були змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, закриваючи виробництва традиційних джерел світла, виплачуючи компенсації через скорочення працівників, і одночасно фінансуючи розробки та інновації в напрямку світлодіодних ламп і світильників. Відповідно, даний період варто

вважати найкращим з точки зору аналізу впливу елементів гармонійного лідерства на результати діяльності підприємств.

Опитування проводилось між працівниками кожної з компаній (по одному працівнику кожної компанії, який станом на 2012 займав позицію в топ менеджменті) і працівників компаній конкурентів – NARVA Lichtquellen GmbH, SLI Sylvania Lighting International, GE Hungary Kft. Кожен респондент оцінював всі три компанії, таким чином зменшувався впливу фактору завищених оцінок за рахунок лояльності до своєї компанії, а включення представників компаній конкурентів дало змогу отримати незалежну, зовнішню оцінку представників галузі. Максимальна оцінка 5, мінімальна 1. Для зручності аналізу отримані результати були згруповані за приналежністю до однієї з 4 груп. Нижче в таблицях 1–4 наведено отримані результати.

За результати опитування найбільш орієнтованою на потреби працівників виявилася німецька компанія Osram, яка за більшістю показників отримала найвищі результати. В свою чергу компанія Philips на думку респондентів найкраще організовувала програми навчання і розвитку працівників, а також максимально ефективно делегувала працівникам нижчих рівнів управління їхні повноваження та заохочувала до самоуправління. Результат української ПАТ «Іскра» виявився найнижчим, зокрема, по причині високої плинності працівників, відсутності якісних програм професійного розвитку, низького рівня залученості працівників середньої і нижньої управлінської ланки до прийняття рішень.

Однак саме Philips Lighting в процесі реструктуризації компанії вдалося зберегти найбільшу кількість працівників – 75% станом на 2020 відносно 2012. В той же час кількість працівників на Іскрі за цей самий період скоротилася більш ніж в двічі, а Osram продавши свій ламповий бізнес в 2016 р. консорціуму китайських компаній, зменшив чисельність працівників майже в чотири рази [15].

Відповідно до теоретичних поглядів науковців гармонійне лідерство практикує роль CEO як спікера і топ-менеджера, який широко делегує повноваження в прийнятті рішень результативній команді. Дане твердження на практиці найбільш притаманне Philips Lighting, яка вибудувала організаційну структуру на основі бізнес-одиниць (Business Units) з надзвичайно широкими повноваженнями. Такий підхід виявився найбільш дієздатним саме в період ключових структурних змін галузі освітлення. Інновації, організаційні зміни впроваджувалися значно швидше і ефективніше, в умовах, коли підрозділи мали безпосередню можливість впливати на розробку і впровадження нових бізнес-процесів, технологій. Окремо варто відзначити, що Philips Lighting, на відміну від Osram

Таблиця 1

Імплементація практик гармонійного лідерства – група працівники

	Елементи гармонійного лідерства	Philips Lighting	Osram Light	Іскра
1	Розвиток працівників	4,5	4,0	2,5
2	Гармонійні відносини між працівниками	4,0	4,0	4,0
3	Збереження персоналу	4,0	4,5	4,0
4	Планування наступництва	3,5	4,5	4,0
5	Цінування працівників	4,0	4,5	3,5
6	Самоуправління	4,5	3,0	3,5
7	Обмін знаннями	4,0	4,5	4,0
8	Залученість працівників	4,0	5,0	3,0
	Сумарний показник	**32,5**	**34,0**	**28,5**

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного опитування

Таблиця 2

Імплементація практик гармонійного лідерства – група організація, команда

	Елементи гармонійного лідерства	Philips Lighting	Osram Light	Іскра
9	Роль CEO	4,5	4,0	1,5
10	Довгострокова перспектива	5,0	4,5	2,5
11	Організаційні зміни	4,5	3,5	3,0
12	Роль візії в бізнесі	4,5	3,5	2,0
13	Прийняття рішень	4,5	4,0	2,5
14	Роль команди	5,0	4,0	3,0
15	Корпоративна культура	5,0	4,5	2,5
16	Інновації	4,0	3,5	2,0
17	Орієнтація на фінансові ринки	3,0	3,5	5,0
	Сумарний показник	**40,0**	**35,0**	**24,0**

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного опитування

Light, який продав свій бізнес традиційних джерел світла в 2016 р., продовжував їх виготовляти на своїх заводах в Європі, ефективно використав зменшення конкуренції на ринку для збільшення рентабельності цього напрямку і отримував додаткові кошти для інвестицій в розвиток світлодіодних технологій [12; 13; 14]. Таким чином можна зробити висновок, що саме завдяки дієвій бізнес візії, ролі сильної команди, гнучкій організаційній структурі, ефективній корпоративній культурі Philips Lighting, не зважаючи на поступове зменшення обсягу продажів, змогла повернутися до тренду зростання прибутку і EBITA, в той час як ключові європейські конкуренти не змогли успішно адаптуватися до нових умов господарювання.

Екологічна, соціальна відповідальність і увага до потреб стейкхолдерів належать до числа основних пріоритетів Philips Lighting та Osram Light. Компанії активно публікували звіти із гармонійного розвитку (Sustainable Reports), а також включали проблеми Sustainable Development Goals в кожен з опублікованих річних звітів компаній за аналізований період [12; 13; 14; 15].

Так, компанія Philips Lighting визначала своїми пріоритетами: зменшення викидів CO_2 не тільки на власному виробництві, а й за рахунок зниження енергоспоживання продукцією, запровадити циркулярну модель – “Reduce Reuse Recycle” (зменшення, повторне використання, переробка), зменшення споживання води, зменшення відходів, відхід від використання пластикових матеріалів в упаковці, розробка та впровадження освітлення на базі автономних відновлюваних джерел електрики та інші [12; 13; 14]. В свою чергу Osram Light оголосив завдання стати CO2 нейтральною компанією до 2030, впровадження стратегії “avoid, reduce, compensate” (уникати забруднення, зменшувати відходи, компенсовувати), забезпечити 25% жінок в менеджменті компанії, проводити щорічні соціальні аудити на всіх виробничих площадках разом із тренінгами працівників по правах людини, безпеки праці та інші [15].

Довіра та якість є факторами вищого рівня і ключовими драйверами ефективності, які виникають як наслідок успішного впровадження практик нижчих рівнів. У випадку галуззю освітлення

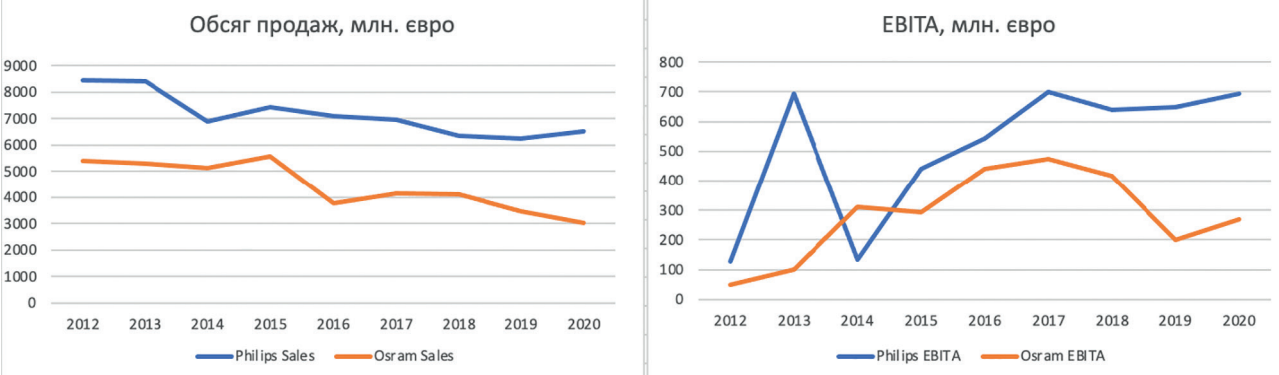

Рис. 1. Динаміка обсягу продажу і EBITA компаній Philips Lighting, Osram Light 2012–2020.

Джерело: сформовано авторами на основі даних річних звітів компаній [12; 13; 14; 15]

Рис. 2. Цілі гармонійного розвитку компаній Philips Lighting (зліва) та Osram Light Gmbh (справа).

Джерело: річні звіти компаній [12; 13; 14; 15]

Таблиця 3

Імплементація практик гармонійного лідерства – група стейкхолдери

	Елементи гармонійного лідерства	Philips Lighting	Osram Light	Іскра
16	Етична поведінка	5,0	5,0	4,0
17	Екологічна відповідальність	5,0	5,0	3,5
18	Соціальна відповідальність	5,0	5,0	3,0
19	Увага до потреб стейкхолдерів	4,5	4,0	2,5
	Сумарний показник	**19,5**	**19,0**	**13,0**

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного опитування

Таблиця 4

Імплементація практик гармонійного розвитку – група бренд, репутація

	Елементи гармонійного лідерства	Philips Lighting	Osram Light	Іскра
22	Довіра	5,0	4,0	3,5
23	Якість	5,0	4,5	2,0
	Сумарний показник	**10,0**	**8,5**	**5,5**

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного опитування

Таблиця 5

Динаміка акціонерної вартості компанії Philips Lighting (Signify)

	2018	2019	2020	2021	2022
Прибуток на однку акцію, євро	1,95	2,08	2,58	3,18	4,18
Акціонерна вартість, млн. євро	2 041	2 181	2 196	2 459	2 920

Джерело: сформовано авторами на основі даних річних звітів компаній [14]

Philips Lighting в результаті своєї більш успішної діяльності зберіг імідж лідера і сформував структуру лояльних стейкхолдерів, насамперед покупців і постачальників, які в сукупності з гнучкістю і правильно вибраною стратегією забезпечили довгостроковий успіх компанії.

Як наслідок, Philips Lighing залишилася єдиною компанією галузі освітлення Європи, яка змогла забезпечити довгостроковий ріст акціонерної вартості [14], в той час як інші компанії галузі суттєво скоротили основні фінансові показники, стали збитковими і були викуплені або передані в управління компаніям з-за меж галузі освітлення або проходять процедуру банкрутства [15,16].

Висновки. Проведене дослідження на предмет імплементації практик гармонійного лідерства компаніями галузі освітлення Європи показало, що Philips Lighting, отримавши сумарно найвищу оцінку за результатом проведеного опитування представників галузі освітлення та змогла найкраще адаптуватися до фундаментальних змін в галузі, які відбувалися в період з 2012 по 2022 рр., що підтверджує засади концепції гармонійного лідерства, зокрема запропоновані Avery і Bergstiner в 2011 р [7]. Однак варто зауважити, що в теорії одну з пріоритетних ролей відводиться групі практик, пов'язаних з розвитком і цінуванням персоналу, однак за результатами проведеного опитування не вдалося довести пряму залежність розвитку цієї групи елементів гармонійного лідерства і довгострокових результатів діяльності компанії. Компанія Osram Light, отримавши порівняльно найвищі оцінки та сповідуючи модель гуманістичного менеджменту, не змогли забезпечити збереження бізнесу і була змушена продати значну її частину консорціуму китайських компаній. За результатами опитування і аналізу річних звітів компаній можна зробити висновок, що визначальними для довгострокового успіху стали такі елементи як: довгострокова перспектива, здатність компанії до швидких організаційних змін, вдало сформульована реалістична візія в бізнесі, швидкість прийняття рішень ефективною командою, ефективні інновації, імідж і репутація компанії та бренду. Окремо варто зазначити, що обґрунтовані теоретично Avery і Bergstiner [8] 23 практики гармонійного лідерства занадто зосереджені на нефінансових, неекономічних аспектах, тому сформулювати правильну оцінку перспектив розвитку компанії виключно на їх основі проблематично. Також недостатньо враховується фактор впливу зацікавлених сторін, так як в запропонованій науковцями концепції об'єднано в один елемент, в той час як покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, органи державної влади і неурядові організації здійснюють кожен свій окремий вплив на перспективи розвитку організації і тому потребують окремого дослідження. Для подальшого дослідження практик гармонійного лідерства та їх впливу на довгостроковий розвиток організацій пропонується об'єднати частину елементів концепції і доповнити їх фінансово-економічними показниками і елементами пов'язаними з роллю окремих стейкхолдерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bruntland, G.H. Our Common Future: The World Commission on Environment and Development. Oxford University Press. Oxford UK, 1987. 416 p. URL: https://global.oup.com/academic/product/our-common-future-9780192820808?cc=ua&lang=en&.
2. 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. DOI: http://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154.
3. Харчук В. Ю., Гайдук Б. В. Генезис та розвиток поняття «гармонійне лідерство». *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 139–150. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19.
4. Elkinton J. Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review.* 1994. Vol. 36 (2). P. 90–100. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/41165746.
5. Dyllick T., 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. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615575176.
6. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment.* 2002. 11. P. 130–141. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.323.
7. Avery G.C., Bergsteiner H. Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and leadership*. 2011. 39. P. 5–15. DOI: https://doi.org/10.1108/10878571111128766.
8. Avery, G.C., Bergsteiner H. Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. *Sydney: Allen & Unwin*. 2010. P. 36–37.
9. Kharchuk V., Oleksiv, I. (2023). The Intellectual Structure of Sustainable Leadership Studies: Bibliometric Analysis. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.), Advances in Intelligent Systems, *Computer Science and Digital Economics IV*. Springer Nature Switzerland. Vol. 158. Pp. 430–442. DOI: ttps://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_37.
10. Fry L, Egel E. Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(11), 6360:1-27.
11. Payyazhi Jayashree, May El Barachi, Feras Hamza. Practice of Sustainability Leadership: A Multi-Stakeholder Inclusive Framework. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, 10:1–22.
12. Річні звіти компанії Philips, 2008–2015. URL: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/.
13. Річні звіти компанії Philips, 2015–2017 URL: https://www.results.philips.com /downloadcenter.
14. Річні звіти компанії Signify (Philips), 2017–2022. URL: http://www.signify.com/global/our-company/investors/financial-reports/annual-report.
15. Річні звіти компанії Osram. URL: http://annualreports.com /Company/ams-osram.
16. ПАТ «Іскра». URL: http://iskra.com.ua.

REFERENCES:

1. Bruntland, G.H. (1987). *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press. Oxford UK. Available at https://global.oup.com/academic/product/our-common-future-9780192820808?cc=ua&lang=en&.
2. Kharchuk V.Iu. (2020) Henezys poniattia Harmoniinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia [Genesis of the concept of Harmonious development of business entities]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraïni: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, no. 2, pp. 154–168. DOI: http://doi.org/10.23939/smeu2020.02.154.
3. Kharchuk V.Y., Hayduk B.V. (2024). Henezys ta rozvytok poniattia "harmoniine liderstvo" [Genesis and development of the concept of "harmonious leadership"]. *Modern Economics*, vol. 43, pp. 139–150. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-19.
4. Elkinton J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review,* vol. 36 (2), pp. 90–100. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/41165746.
5. 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*, pp. 156–174. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615575176.
6. Dyllick T., Hockerts K. (2002). Beyond the business case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, pp. 130–141. DOI: https://doi/10.1002/bse.323.
7. Avery G.C., Bergsteiner H. (2011). Sustainable Leadership Practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and leadership*, vol. 39, pp. 5–15. DOI: https://doi.org/10.1108/10878571111128766.
8. Avery G.C., Bergsteiner H. (2010). Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. *Sydney: Allen & Unwin*, pp. 36–37.
9. Kharchuk V., Oleksiv I. (2023). The Intellectual Structure of Sustainable Leadership Studies: Bibliometric Analysis. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.), Advances in Intelligent Systems, *Computer Science and Digital Economics IV*. Springer Nature Switzerland, vol. 158, pp. 430–442. DOI: ttps://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_37.
10. Fry L Egel E. (2021) Global Leadership for Sustainability. *Sustainability,* vol. 13(11), 6360:1-27.
11. Payyazhi Jayashree, May El Barachi, Feras Hamza (2022) Practice of Sustainability Leadership: A Multi-Stakeholder Inclusive Framework. *Sustainability*, vol. 14, 10:1-22.
12. Richni zvity kompanii Philips, 2008–2015 [Philips annual reports, 2008–2015]. Available at: http://annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive
13. Richni zvity kompanii Philips, 2015–2017 [Philips annual reports, 2015–2017]. Available at: https://www.results.philips.com/downloadcenter.
14. Richni zvity kompanii Signify (Philips), 2017–2022 [Signify (Philips) annual reports, 2017–2022]. URL: http://www.signify.com/global/our-company/investors/financial-reports/annual-report.
15. Richni zvity kompanii Osram [Osram annual reports]. Available at: http://www.annualreports.com/Company/ams-osram.
16. PAT "Iskra" [OJSC Iskra]. Available at: http://iskra.com.ua.