

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.5>

УДК: 174.4:658.408.3: 338.927

A. A. Turylo,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет, Кривий Ріг, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>

T. V. Holoborodko,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, Кривий Ріг, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9289-8932>

L. A. Burkova,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, Кривий Ріг, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2840-5785>

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

A. Turylo,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics, Organization and Enterprise
Management, Kryvyi Rih national university, Kryvyi Rih, Ukraine*

T. Holoborodko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Accounting, Taxation, Public Governance and Administration,
Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine*

L. Burkova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Accounting, Taxation, Public Governance and Administration,
Kryvyi Rih national university, Kryvyi Rih, Ukraine*

ETHICAL LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Проведено дослідження впливу КСВ на сталий розвиток. Встановлено, що якісна КСВ сприяє сталому розвитку країни, забезпечує економічний прогрес, соціальну справедливість та збереження довкілля, що має позитивний вплив на весь світ.

Визначено які саме цілі сталого розвитку забезпечуються за рахунок дотримання добровільних принципів та стандартів відповідальної ділової поведінки відповідно до чинного законодавства та міжнародно визнаних стандартів.

Розглянуто вплив етичного лідерства та КСВ на підприємство і суспільство. Відзначається, що керівники мають брати на себе відповідальність за вплив своїх компаній, а етичне лідерство та КСВ є важливими для сталого розвитку. Дослідження показують, що етичне лідерство має прямий зв'язок з продуктивністю підприємств та опосередковано впливає на економічну ефективність. Результати також підкреслюють роль лідерства у впровадженні КСВ, покращенні репутації компаній і забезпеченні конкурентної переваги.

Розглянуті аспекти етичного лідерства включають виховання послідовників, надання повноважень і просування соціальної справедливості, а також заохочення етичної поведінки та припинення неетичної практики.

Етичне та трансформаційне лідерство обидва сприяють розвитку свідомості та формуванню позитивних цінностей, але вони відрізняються за фокусом. Етичне лідерство зосереджується на справедливості та моральній поведінці, тому забезпечує якісну реалізацію КСВ.

Розглянуто критерії для оцінки етичного лідерства та їх вплив на КСВ, серед яких: використання влади та впливу лідера; врахування різноманітних інтересів багатьох зацікавлених сторін; розробка бачення організації; цілісність поведінки лідера; ризик у рішеннях і діях лідера; повідомлення відповідної інформації про операції; реагування на критику та незгоду послідовників; розвиток навичок послідовників та впевненості в собі.

Встановлено, що лідери повинні створювати етичний клімат, що сприяє щирому та відкритому спілкуванню та заохочує етичну поведінку, і це може бути досягнуто через особисту поведінку, організаційну політику та процеси, а також за допомогою комітетів з питань етики, програм етичної підготовки та кодексу етики.

Визначено, що як інструмент моніторингу етичної поведінки керівників-лідерів в організаціях можуть використовуватися відповідні опитувальники.

Проведене дослідження дозволило сформулювати модель взаємозв'язку

етичного лідерства, КСВ та сталого розвитку, яка визначає, що етичне лідерство стимулює корпоративну соціальну відповідальність, що в свою чергу сприяє досягненню цілей сталого розвитку, сприяючи створенню справедливого суспільства та екологічно збалансованого розвитку.

The research on the impact of CSR on sustainable development has shown that high-quality CSR contributes to sustainable development by promoting economic progress, social justice, and environmental preservation, which has a positive impact on the world as a whole.

Specific sustainable development goals are achieved through adherence to voluntary principles and standards of responsible business conduct in accordance with existing legislation and internationally recognized standards.

The influence of ethical leadership and CSR on organizations and society has been examined. It is noted that leaders have a responsibility for the impact of their companies, and ethical leadership and CSR are important for sustainable development. Studies show that ethical leadership has a direct correlation with organizational productivity and indirectly affects economic efficiency. The results also emphasize the role of leadership in implementing CSR, improving company reputation, and ensuring competitive advantage.

Aspects of ethical leadership include developing followers, empowering and promoting social justice, as well as encouraging ethical behavior and discontinuing unethical practices.

Both ethical and transformational leadership contribute to the development of consciousness and the formation of positive values, but they differ in focus. Ethical leadership focuses on fairness and moral behavior, thus ensuring the effective implementation of CSR.

Criteria for assessing ethical leadership and their impact on CSR have been discussed, including the use of leader's power and influence, considering diverse interests of stakeholders, developing an organizational vision, integrity of leader's behavior, risk in leader's decisions and actions, providing relevant information about operations, responding to criticism and dissent from followers, developing followers' skills and self-confidence.

It has been established that leaders should create an ethical climate that fosters open and honest communication and encourages ethical behavior. This can be achieved through personal conduct, organizational policies and processes, as well as through the use of ethics committees, ethics training programs, and a code of ethics.

As a monitoring tool for the ethical behavior of leaders in organizations,

appropriate surveys can be used.

The conducted research has allowed the formulation of a model that illustrates the interrelationship between ethical leadership, CSR, and sustainable development. The model determines that ethical leadership stimulates corporate social responsibility, which in turn contributes to the achievement of sustainable development goals, fostering the creation of a just society and environmentally balanced development.

Ключові слова: *сталий розвиток, цілі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, відповідальна ділова поведінка, етичне лідерство, оцінка етичного лідерства*

Keywords: *sustainable development, sustainable development goals, corporate social responsibility, responsible business behavior, ethical leadership, assessment of ethical leadership*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне суспільство стикається з проблемами, що вимагають від лідерів високої етики та соціальної відповідальності. Сталість розвитку стала актуальною темою останніх років, і вона відображає потребу у збалансованому розвитку, який би враховував потреби сучасного покоління, не зашкоджуючи можливостям майбутніх поколінь.

Лідери, незалежно від того, у якому секторі вони працюють, мають значний вплив на формування соціальних та економічних процесів. Вони мають здатність впливати на поведінку співробітників, клієнтів та громадян, і їхні дії можуть мати вагомий позитивний або негативний вплив на сталість розвитку. Тому лідери повинні бути здатні не тільки досягати успіху у своїй діяльності, але і робити це з дотриманням етичних принципів та з урахуванням соціальної відповідальності для забезпечення реалізації цілей сталого розвитку.

Дослідження з етики лідерства та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можуть принести користь як практичним лідерам, так і науковцям. Вони можуть допомогти лідерам розуміти, як їхні дії впливають на соціальне та економічне середовище, і як вони можуть бути ефективними в

забезпеченні сталого розвитку. Дослідження також можуть допомогти відкрити нові можливості для діалогу та співпраці між різними секторами суспільства з метою забезпечення сталого розвитку. Крім того, дослідження в цій сфері можуть сприяти створенню ефективних стратегій лідерства, які забезпечать врахування етичних принципів та КСВ.

Усі ці фактори роблять дослідження з етики лідерства та КСВ у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку надзвичайно актуальними і важливими. Поєднання цих концепцій може допомогти визначити принципи етичного та соціально відповідального лідерства, які забезпечать сталість розвитку і задовольняють потреби сучасного суспільства, не зашкоджуючи можливостям майбутніх поколінь.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою наукового дослідження є вивчення взаємозв'язку між етичним лідерством та КСВ в забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В дослідженні використовувалися роботи, які визначають зв'язок між сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю [4], підтверджують важливість етичного лідерства у підтримці КСВ [3; 7; 9; 6], зосереджуються на особливостях етичного лідерства в організаціях [12], пропонують покращену модель оцінки етичного лідерства [10].

Ці дослідження допомагають розширити розуміння взаємозв'язку між етичним лідерством, КСВ та досягненням цілей сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Цілі сталого розвитку є універсальним закличком до дій, щоб покінчити з бідністю, захистити планету та покращити життя та перспективи всіх і всюди. 17 Цілей (рис. 1) були прийняті всіма державами-членами ООН у 2015 році в рамках Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року [1], який містить 15-річний план досягнення цілей. Основні цілі полягають у зниженні рівня бідності та нерівності, захисті клімату та довкілля, підвищенні якості освіти та здоров'я, створенні просперитету та миру, підтримці сталого економічного зростання та розвитку

інфраструктури, забезпеченні гендерної рівності, та багатьох інших аспектів сталого розвитку. Усі цілі взаємопов'язані та нероздільні, тому для їх досягнення необхідна співпраця між усіма країнами та стейкхолдерами.

Ціль 1. Подолати бідність в усіх її формах у всіх країнах
Ціль 2. Подолати голод, досягнути продовольчої безпеки, поліпшити харчування і сприяти сталому розвитку сільського господарства
Ціль 3. Забезпечити здоровий спосіб життя та сприяти благополуччю для всіх у будь-якому віці
Ціль 4. Забезпечити всеохоплюючу і справедливу якісну освіту та забезпечити можливості навчання впродовж усього життя для всіх
Ціль 5. Забезпечити гендерну рівність, розширити права і можливості усіх жінок та дівчаток
Ціль 6. Забезпечити доступ до чистої води та санітарії
Ціль 7. Забезпечити доступ до надійної, сталої та сучасної енергії для всіх
Ціль 8. Сприяти стійкому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній роботі для всіх
Ціль 9. Створити стійку інфраструктуру, сприяти інклюзивній та сталій індустріалізації та сприяти інноваціям
Ціль 10. Зменшити нерівності в межах країн та між країнами
Ціль 11. Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, стійкими та сталими
Ціль 12. Забезпечити стійкі моделі споживання та виробництва
Ціль 13. Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками
Ціль 14. Зберегти океани, моря та морські ресурси, забезпечивши їх раціональне використання для сталого розвитку людства
Ціль 15. Захищати, відновлювати та сприяти сталому використанню наземних екосистем, раціонально управляти лісами, боротися з опустелюванням, а також зупинити та повернути назад деградацію земель та зупинити втрату біорізноманіття
Ціль 16. Сприяти мирним та інклюзивним суспільствам для сталого розвитку, забезпечити доступ до правосуддя для всіх і створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях
Ціль 17. Посилити засоби реалізації та активізувати Глобальне партнерство для сталого розвитку

Рис. 1. Цілі сталого розвитку

(побудовано за [1])

Основна ідея включення аспекту сталого розвитку в управління бізнесом має ґрунтуватися на етичному переконанні в тому, що для підтримки успішної компанії в довгостроковій перспективі потрібно давати і брати. Оскільки

компанія включена в складну систему взаємозалежностей у фірмі та за її межами, цей характер підтримки повинен виконуватися через зобов'язання компанії щодо захисту навколишнього середовища або зменшення свого екологічного сліду та через загальне визнання її корпоративної поведінки суспільством, всередині та за межами фірми [4].

Мета ISO 26000:2010 (Настанова по соціальній відповідальності) полягає в тому, щоб допомагати організаціям зробити свій внесок у сталий розвиток. Організації повинні розуміти, що дотримання закону є основним обов'язком, а соціальна відповідальність є важливою частиною їх діяльності. Цей стандарт сприяє спільному розумінню соціальної відповідальності та доповнює інші інструменти та ініціативи в цій галузі, а не замінює їх [5].

КСВ є невід'ємною частиною сталого розвитку. Куди саме він вписується, активно обговорюють, головним чином тому, що концепція сталого розвитку також має багато різних тлумачень. Цей рисунок висвітлює зв'язок КСВ зі сталим розвитком [2].

Науковці визначили зв'язок між сталим розвитком та КСВ. Вони розглядають сталий розвиток за визначенням Брундтланда як етичну концепцію, яка пропонує ідеї щодо стійкої орієнтації на макрорівні. Концепція сталого розвитку на корпоративному рівні базується на трьох основних стовпах - економічних, екологічних і соціальних питаннях, що формують корпоративну стійкість. Соціальний аспект цієї концепції називається КСВ. Однак, корпорації, які спрямовані на сталий розвиток, також піддаються впливу ззовні через різноманітні фактори на макрорівні, такі як законодавство, технології, ринкові умови, розвиток суспільства, культурні та екологічні аспекти. Втілення концепції сталого розвитку в корпоративній діяльності не тільки впливає на компанію, але також може мати позитивний вплив на суспільство у довгостроковій перспективі [4; 2]. Разом з цим, враховуючи, що організація є відкритою системою, сталість її розвитку із забезпеченням належного рівня КСВ впливає на сталий розвиток країни та світу (рис. 2).

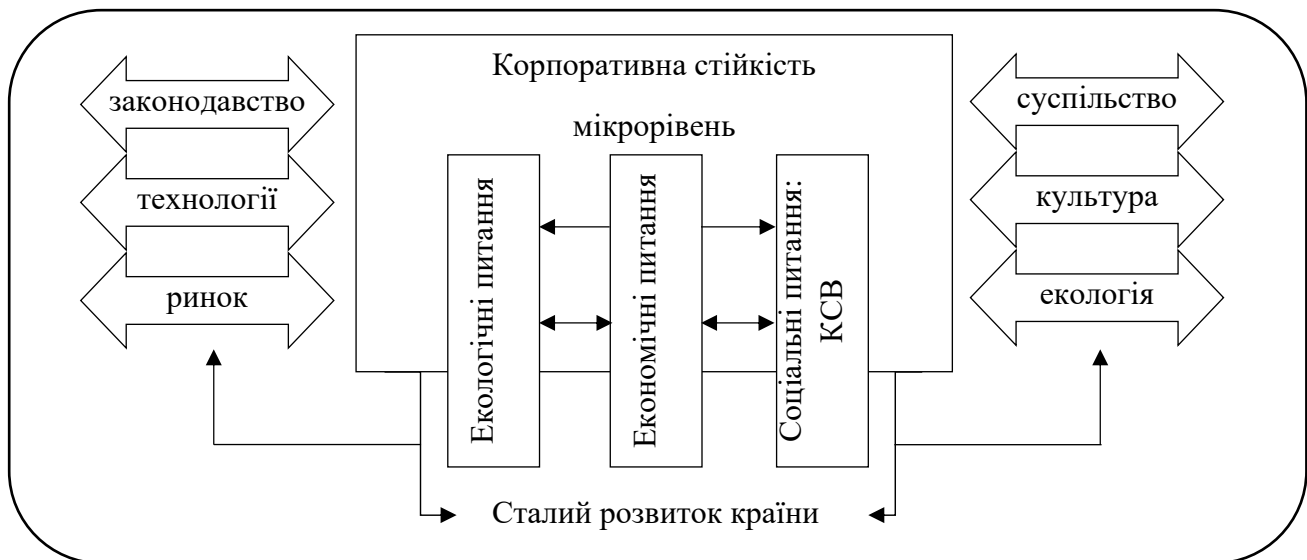


Рис. 2. Зв'язок між сталим розвитком, корпоративною стійкістю та КСВ

(удосконалено за [4; 2])

Сталий розвиток компанії включає в себе прийняття довгострокових підходів до бізнесу, зосередження на економічних, соціальних та екологічних вимогах. Якісна КСВ допомагає компаніям досягати сталого розвитку, беручи до уваги вплив їхньої діяльності на суспільство та навколишнє середовище.

Сталий розвиток компанії сприяє сталому розвитку країни та світу, оскільки компанії є ключовими гравцями в господарському розвитку. Вони створюють робочі місця, сприяють економічному зростанню, інвестують у нові технології та інновації. Якісна КСВ має значний вплив на різні сфери суспільства, сприяючи сталому розвитку. Законодавство реагує на КСВ, створюючи нормативну базу для етичної поведінки бізнесу та захисту прав споживачів. Технології, що використовуються відповідальними компаніями, сприяють інноваціям, зменшенню негативного впливу на довкілля та розвитку сталої енергетики. КСВ впливає на ринок, підвищуючи довіру споживачів та відкриваючи нові ринки зелених та екологічно чистих товарів і послуг. Вона також формує свідоме споживання, що сприяє зміні культурних цінностей та способу життя населення. КСВ підтримує екологію шляхом впровадження

екологічних стандартів, збереження ресурсів та відновлення природних екосистем.

Якісна КСВ допомагає забезпечити такий розвиток, який відбувається відповідально та з урахуванням потреб майбутніх поколінь. Вона сприяє збереженню навколишнього середовища, захисту прав працівників, розвитку соціальної сфери та взаємодії зі спільнотами.

Таким чином, сталий розвиток компаній та якісна КСВ сприяють сталому розвитку країни, забезпечують економічний прогрес, соціальну справедливість та збереження довкілля, що має позитивний вплив на весь світ.

В Керівництві щодо соціальної відповідальності та Рекомендаціях ОЕСР для багатонаціональних компаній [5] визначено добровільні принципи та стандарти відповідальної ділової поведінки відповідно до чинного законодавства та міжнародно визнаних стандартів. Нами визначено як саме ці принципи пов'язані з цілями сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1. Принципи та стандарти відповідальної ділової поведінки

№ з/п	Принципи	Характеристика	Забезпечення досягнення цілей сталого розвитку
1.	Відповідальність	Організація має нести відповідальність за свій вплив на суспільство, економіку та довкілля, і повинна бути підзвітною перед засновниками та юридичними органами. При прийнятті рішень і проведенні діяльності організація повинна враховувати можливі негативні наслідки для суспільства, довкілля та економіки, і вживати заходів для їх запобігання.	1-17, особливо 12-17
2.	Прозорість і розкриття інформації	Організація повинна дотримуватись принципу прозорості у своїй діяльності, яка впливає на суспільство та навколишнє середовище. Для цього організація повинна чітко та повно відкривати свою політику та прийняті рішення, щоб забезпечити відповідальність за їхні наслідки. Ця інформація повинна бути доступна та зрозуміла для стейкхолдерів. Принцип прозорості не вимагає розголошення конфіденційної інформації або порушення юридичних та комерційних зобов'язань.	1-17, особливо 12, 13, 16, 17

№ з/п	Принципи	Характеристика	Забезпечення досягнення цілей сталого розвитку
3.	Етична поведінка	Організація повинна діяти етично, керуючись цінностями чесності, справедливості та турботи про людей, тварин і навколишнє середовище, а також урахуваючи інтереси зацікавлених сторін. Особливу увагу необхідно приділяти добробуту тварин і забезпеченню їх гідних умов життя і використання. Організація має приділяти увагу боротьбі з хабарництвом, забезпечуючи чесне та прозоре функціонування, керуючись цінностями етики та взаємовідносин із зацікавленими сторонами.	1-17, особливо 8, 12, 14, 15, 16
4.	Залучення стейкхолдерів	Організація має бути уважною до потреб та інтересів своїх зацікавлених сторін, враховуючи їхні погляди та здатність впливати на організацію. Для досягнення цього організація повинна визначити своїх зацікавлених сторін, оцінити їхню взаємодію та враховувати їхні погляди навіть у випадку, якщо вони не займають офіційної посади в організації.	1-17, особливо 5, 8, 9, 12, 16, 17
5.	Верховенство права	Організація повинна дотримуватись принципу верховенства права, що означає, що ніхто не може перебувати поза межами закону, включаючи уряд та організації. Для забезпечення дотримання цього принципу, організація повинна дотримуватись законів та правил та перевіряти свою відповідність чинним законам і нормам.	1-17, особливо 8, 8, 16
6.	Міжнародні норми поведінки	Організація повинна дотримуватись міжнародних норм поведінки та забезпечувати повагу до верховенства права, включаючи випадки, коли законодавство не забезпечує необхідні екологічні чи соціальні гарантії, та уникаючи співпраці з організаціями, які не відповідають міжнародним нормам поведінки.	1-17, особливо 8, 12, 13, 16
7.	Права людини	Організація повинна поважати та визнавати важливість прав людини, і для цього вона повинна уникати ситуацій, коли ці права не захищені, і дотримуватись міжнародних норм поведінки у ситуаціях, коли закон не забезпечує належний захист прав людини.	1-17, особливо 16

Відповідальне ставлення до власного впливу на довкілля, суспільство та економіку є ключовим для досягнення сталого розвитку. Організації повинні нести відповідальність за наслідки своїх дій і вживати заходів для запобігання можливим негативним наслідкам. Прозорість у діяльності та відкритість щодо

прийнятих рішень дозволяє забезпечити відповідальність за їхні наслідки та забезпечує довіру стейкхолдерів до організації. Етична поведінка, в тому числі у відношенні до тварин і навколишнього середовища, має бути основою діяльності кожної організації, оскільки цінності чесності, справедливості та турботи про людей, тварин і навколишнє середовище є ключовими для сталого розвитку. Також, боротьба з хабарництвом та прозоре функціонування організації допомагають забезпечити етичність її діяльності.

Корпоративні керівники несуть відповідальність за вплив своїх корпорацій на суспільство та навколишнє середовище за межами дотримання законодавства та відповідальності окремих осіб. Більш досвідчені лідери можуть отримати нові погляди на те, як розвивати свій підхід до сталого розвитку та як розвивати інноваційні бізнес-моделі. КСВ стає провідним принципом топ-менеджменту та підприємців. Значні трансформації вимагають від національних і глобальних компаній підходити до свого бізнесу з точки зору сталого розвитку, і як індивідуальне, так і організаційне лідерство відіграє важливу роль у цих змінах [4].

Аналіз співвідношення понять «лідерство» та «управління» в умовах організації показав, що в сучасних умовах сутність лідерства полягає у здійсненні на людей впливу, який допомагає їм краще розуміти бачення лідера, вірити в нього і працювати разом з ним для досягнення цілей організації, а завданням управління є адміністрування та забезпечення належного перебігу повсякденних речей. Етичне лідерство – це систематична поведінка лідера, спрямована на імплементацію ним моральних вимог і норм поведінки у взаємовідносинах із послідовниками, працівниками, партнерами тощо [12, с. 21].

Дослідження Кім Мін-Сон та Бріджеш Тхапа [7] розширює знання про те, як продуктивність кожної фірми може бути покращена за допомогою її етичного стилю лідерства та діяльності з КСВ. Результати дослідження показали, що КСВ суттєво опосередковує зв'язок між етичним лідерством і продуктивністю підприємств громадського харчування. Крім того, результати

показали, що операційна ефективність мала опосередкований вплив на економічну ефективність через комерційну ефективність, тоді як комерційна ефективність мала прямий вплив на економічну ефективність. Загалом результати підкреслюють роль, яку етичне лідерство, продемонстроване вищим керівництвом франчайзингу громадського харчування, вплинуло на започаткування діяльності з КСВ, що має критичні наслідки для досліджень і промислової практики [7].

Лідери відіграють референтну роль, яка безпосередньо впливає на реалізацію різних практик, таких як КСВ. Іншими словами, ставлення або поведінка лідерів може пом'якшити вплив КСВ. Зокрема, науковці продемонстрували, що позитивний вплив КСВ на психологічну безпеку посилюється високим рівнем етичного лідерства [6].

Було визначено, що етичне лідерство є важливим для успішного впровадження КСВ. Вважається, що етичне лідерство має сильне усвідомлення КСВ та бажання впроваджувати КСВ; отже, це призводить до високоякісного управління КСВ та ініціатив. У деяких контекстах результати відповідали та консолідували важливість етичного лідерства у впровадженні КСВ та залученості працівників до КСВ, що подібно до попередніх досліджень, показали позитивний зв'язок між КСВ та репутацією компанії. Науковці визначили, що компанії, які впроваджують стратегію КСВ, покращили свою репутацію як всередині, так і ззовні, що демонструє практичні переваги КСВ для бізнесу. Репутація фірми, що займається КСВ, позитивно впливає на результативність фірми як у фінансовому, так і в нефінансовому плані. Правильно впроваджуючи КСВ, фірми можуть перетворити свою репутацію на збільшення прибутку, талантів і клієнтів, щоб створити стійку конкурентну перевагу [9].

Інтерес до етичного лідерства підвищився через цинізм щодо мотивів, компетентності та чесності ділових і політичних лідерів. Концепції етичного лідерства включають виховання послідовників, надання їм повноважень і просування соціальної справедливості. Етичне лідерство включає зусилля,

спрямовані на заохочення етичної поведінки, а також зусилля, спрямовані на припинення неетичної практики. Етичні лідери прагнуть побудувати взаємну довіру та повагу серед різноманітних послідовників і знайти комплексні рішення для конфліктів між зацікавленими сторонами з конкуруючими інтересами. Такі лідери не плекають недовіри та не грають у фаворитів, щоб отримати більше влади чи досягти особистих цілей. Детермінанти етичної поведінки лідера включають ситуаційні впливи та аспекти особистості лідера, такі як рівень когнітивного морального розвитку. Критерії оцінки етичного лідерства включають цінності та наміри лідера, а також міру, до якої поведінка лідера є морально виправданою. Оцінка моралі для окремих лідерів ускладнюється значною кількістю зацікавлених сторін, різними наслідками дій лідера та розбіжностями щодо того, наскільки цілі виправдовують засоби [11].

Етичним аспектам лідерства в організаціях в даний час приділяється багато уваги. Це багате поле дослідження зосереджено на тому, як лідери сприяють етичній поведінці серед послідовників і які наслідки чесного, прозорого та соціально відповідального використання влади лідерами [3].

Лідери-трансформатори прагнуть підвищити свідомість послідовників, звертаючись до ідеалів і моральних цінностей, а не до матеріалістичних бажань чи негативних емоцій, таких як страх і ревності. Інша теорія описує, як етичні лідери впливають на послідовників, щоб вони визнали потребу в адаптивному вирішенні проблем, що покращить їх довгостроковий добробут, а не заперечували потребу або погоджувалися на поверхневі засоби правового захисту. Теорія лідерства-слуги пояснює, чому першочерговою турботою лідерів має бути виховання, розвиток і захист послідовників. Теорія духовного лідерства пояснює, як лідери можуть посилити духовний сенс у роботі, яку відчують послідовники. Автентична теорія лідерства описує ідеального лідера, чия поведінка керується сильними позитивними цінностями. Усі теорії підкреслюють важливість узгодженості лідера між цінностями та поведінкою. До позитивних цінностей належать чесність, альтруїзм, доброта, співчуття, емпатія, справедливість, вдячність, скромність, мужність, оптимізм і стійкість [11].

Трансформаційне та етичне лідерство мають схожість. Наприклад, як етичні, так і (автентичні) трансформаційні лідери піклуються про інших, є прикладом для наслідування та діють відповідно до своїх принципів. Однак конструкти також відрізняються: хоча справедлива, моральна та етична поведінка як засіб впливу на послідовників є ключем до етичного лідерства, це не наголошується в трансформаційному лідерстві. Етичне лідерство також більш чітко включає трансакційні способи впливу, ніж трансформаційне лідерство. І навпаки, етичне лідерство не обертається навколо формулювання майбутнього чи зміни бачення чи інтелектуального стимулювання співробітників, обидва з яких є центральними для трансформаційного лідерства. Крім того, хоча етичні лідери розглядаються як моральні менеджери та моральні люди, трансформаційні лідери можуть демонструвати або більш альтруїстичні (автентичні), або більш егоцентричні (псевдо) форми. Через явну спрямованість на мораль автентична форма трансформаційного лідерства більше схожа на етичне лідерство, ніж псевдоформа; однак кілька вищезазначених відмінностей є для обох форм [3].

Зазначимо, що етичне та трансформаційне лідерство відіграють суттєву роль у формуванні позитивних цінностей та впливають на моральне та етичне поведінку послідовників. Обидва типи лідерства сприяють розвитку свідомості та створенню сталого суспільства, проте вони мають свої особливості. Етичне лідерство акцентує увагу на справедливості, моральній поведінці та трансакційних методах впливу, в той час як трансформаційне лідерство зосереджується на зміні бачення, інтелектуальному стимулюванні та сприяє розвитку самої особистості. Враховуючи ці різниці, важливо визнати, що обидва підходи можуть сприяти етичному розвитку та формуванню сильних цінностей у лідерах та їхніх послідовників, проте саме етичне лідерство забезпечує якісну реалізацію КСВ.

Враховуючи пропоновані критерії для оцінки етичного лідерства [11], визначимо їх вплив на КСВ (табл. 2).

Таблиця 2. Критерії для оцінки етичного лідерства та їх вплив на КСВ

Критерій	Етичне лідерство та його вплив на КСВ	Неетичне лідерство та його вплив на КСВ
Використання влади та впливу лідера	Служить послідовникам та організації. Лідер може відчувати, що організація має соціальну відповідальність перед своїми стейкхолдерами та суспільством в цілому, і може зосередитися на тому, щоб розвивати стратегії КСВ.	Задовольняє особисті потреби і цілі кар'єри. Лідер може не бачити користь для організації в інвестуванні ресурсів в КСВ, тому що він фокусується на досягненні своїх особистих цілей.
Врахування різноманітних інтересів багатьох зацікавлених сторін	Намагається збалансувати та інтегрувати їх. Лідер може відчувати, що організація має відповідальність перед різними групами стейкхолдерів та суспільством в цілому, і може зосередитися на тому, щоб розвивати стратегії КСВ, які задовольняють різні інтереси.	Віддає перевагу партнерам, які пропонують найбільше переваг. Це може призвести до знехтування КСВ в ім'я короткострокової вигоди. Лідер може відчувати, що він повинен задовольняти потреби своїх найважливіших партнерів, і може не приділяти достатньо уваги КСВ.
Розробка бачення організації	Розробляє візію на основі внеску послідовників щодо їх потреб, цінностей та ідей. Це може сприяти більш відповідальному підходу до прийняття рішень та розробці стратегій, які враховують вплив на соціальне та екологічне середовище.	Намагається продати особисту візію як єдиний спосіб успіху організації. Це може призвести до зведення до мінімуму зусиль організації щодо КСВ.
Цілісність поведінки лідера	Діє у відповідності з заявленими цінностями. Лідер може приймати рішення, які відповідають цінностям компанії, в тому числі і стосовно соціальної відповідальності.	Робить те, що є доцільним для досягнення особистих цілей. Лідер може здійснювати дії, які не відповідають цінностям та інтересам організації, або навіть суперечать їм.
Ризик у рішеннях і діях лідера	Готовий вживати особистих заходів для досягнення візії. Це може мати як позитивний, так і негативний вплив на КСВ. З однієї сторони, така рішучість може допомогти організації здійснювати дії, які забезпечують соціальну відповідальність та розвиток компанії. З іншої – це може призвести до того, що лідер буде приймати ризиковані рішення, які не враховують можливих негативних наслідків для стейкхолдерів організації.	Уникає необхідних рішень, ризиків і дій, пов'язаних із виконанням місії або досягнення особистого ризику для лідера. Лідер може боятися ризикувати та вживати дій, які б допомогли забезпечити соціальну відповідальність організації, або навіть приховувати або ігнорувати проблеми, які не відповідають його особистим інтересам.
Повідомлення відповідної інформації про операції	Повністю та своєчасно розкриває інформацію про проблеми, дії та події, сприяє більш прозорій та відкритій корпоративній культурі, дозволяючи зацікавленим сторонам	Використовує обман та спотворення, щоб перекрутити сприйняття послідовників про події, проблеми та прогрес, може спричинити відчуття недовіри та

Критерій	Етичне лідерство та його вплив на КСВ	Неетичне лідерство та його вплив на КСВ
	бути більш інформованими та приймати кращі рішення. Це може сприяти розвитку довіри та підтримці від зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників та громадськість.	втрати підтримки від стейкхолдерів. Це може негативно вплинути на репутацію організації. Крім того, це може підірвати довіру та комунікацію внутрішньої команди, що може негативно вплинути на ефективність та результативність організації.
Реагування на критику та незгоду послідовників	Заохочує критичну оцінку для знаходження кращих рішень. Такий лідер дозволяє враховувати думки та ідеї всіх зацікавлених сторін і може приймати рішення, які відповідають потребам організації та суспільства в цілому.	Не підтримує та пригнічує будь-яку критику або незгоду. Це може призвести до того, що погляди та ідеї послідовників не будуть враховуватись, що може погіршити ефективність та результативність дій організації в сфері КСВ.
Розвиток навичок послідовників та впевненості в собі	Використовує коучинг, менторинг та тренінги для розвитку послідовників. Такий лідер допомагає послідовникам розвивати навички, що допомагають їм виконувати свої обов'язки краще. Це може призвести до поліпшення процесів та результатів компанії, а також до більш відповідальної поведінки всіх працівників.	Зменшує значення розвитку, щоб зберегти послідовників слабкими та залежними від лідера. Лідер, який хоче зберегти свою владу та контроль над організацією, може намагатися зберігати послідовників у стані залежності, що може обмежувати їх розвиток та можливості запровадити позитивні практики КСВ.

Для більшості співробітників говорити про етичне питання важче, ніж не погоджуватися, починаючи конфлікт. Ось чому робота лідера полягає у створенні етичного клімату, який уможливорює щире та відкрите спілкування та культуру, яка заохочує та винагороджує етичну поведінку. Серед цінностей, які складають культуру організації, найважливішими є ті, що стосуються етики. Лідери повинні формувати етичні цінності насамперед через етичне (орієнтоване на цінності) лідерство як через свою особисту поведінку, так і через організаційну політику та процеси. Комітети з питань етики, головні спеціалісти з питань етики, програми етичної підготовки, механізми розкриття інформації та кодекс етики можуть підтримати співробітників у висловленні занепокоєння щодо етичних практик, якщо лідери на вищому рівні подають приклад. Важливо, щоб лідер показував і заохочував співробітників висловлюватися, тому що якщо працівники не розуміють, що вони можуть

висловити свої цінності, вони навіть не будуть намагатися [8]. Ця думка підтверджується й іншими авторами, які вважають, що приклади типових особливостей програм етики включають офіційний кодекс етики, етичний комітет, який відповідає за розробку політики та практики, методи подання звітів про етичні проблеми комітету з етики або вищому керівництву, освітні програми етики, методи моніторингу етичної поведінки та дисциплінарні процеси щодо неетичної поведінки [11].

Психологічна структура ділової етики лідера включає етичні установки, етичну поведінку та налаштованість на етичні взаємовідносини. Інтеріоризація лідером правил і норм ділової етики веде до формування в нього власної системи етичних принципів та установок, або особистісної моральності лідера, яка виступає його внутрішнім моральним регулятором щодо імплементації етичної поведінки та етичних взаємовідносин в організації [12, с. 22].

Команди вищого керівництва повинні повністю усвідомлювали критичну роль етичного лідерства у впровадженні практики КСВ. Враховуючи, що лідери є одним із найважливіших джерел, які суттєво формують норми та правила в організації, характеристики лідера, такі як етичне лідерство, критично вплинуть на сприйняття або ставлення працівників до діяльності КСВ. Якщо рівень етичного лідерства низький, позитивний вплив моральних практик на ставлення співробітників буде зруйновано. Іншими словами, працівники, швидше за все, розглядатимуть рівень етичного лідерства як практичний показник, щоб оцінити, чи є моральні цінності їхньої організації справжніми [6].

Етичне лідерство як поведінка керівників може підлягати контролю. Колектив авторів на чолі з Гері Юклом, американським вченим у галузі управління та лідерства розробили опитувальник для працівників щодо етичних характеристик лідера, він спрямований на визначення здатності керівника проявляти етичну поведінку та впливати на інших у цьому напрямку. Вони охоплюють такі характеристики лідера, як сильна стурбованість етикою та мораллю, встановлення чітких етичних стандартів для колективу, подання прикладу етичної поведінки через власні рішення та дії [10]. Такі

опитувальники є інструментом моніторингу етичної поведінки керівників-лідерів.

До зовнішніх чинників, що можуть позитивно чи негативно впливати на імплементацію етичного лідерства, належать офіційна та реально діюча ідеологія, економічний стан країни, взаємовідносини в організації. Внутрішнім чинником, що сприяє імплементації етичного лідерства, є здатність лідера здійснювати саморегуляцію рівня етичності своєї діяльності та поведінки, а перешкоджають такі чинники, як низький рівень моральнісного розвитку особистості та моральнісна слабкість. Умовами, що сприяють недопущенню здійснення лідером моральнісно сумнівних дій, є заохочення етичної поведінки в організації, її стимулювання, наочні приклади етичної поведінки тощо [12, с. 22].

Грунтуючись на висновках науковців про те, що КСВ підвищує рівень креативності працівників, науковці припускають, що КСВ можна розглядати як ефективну «інвестицію», а не просто як «моральний обов'язок» [6].

Проведене дослідження дозволяє сформулювати модель взаємозв'язку етичного лідерства, КСВ та сталого розвитку (рис. 3).

Етичне лідерство створює культуру в організації, де враховуються етичні принципи та цінності. Це впливає на розвиток КСВ, оскільки етично налаштовані лідери приймають рішення та встановлюють політики, які враховують вплив організації на соціальне та екологічне середовище. Вони пропагують етичну поведінку не лише в середині компанії, але й у взаємодії з клієнтами, постачальниками та громадськістю.

КСВ сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Організації, що прагнуть бути соціально відповідальними, активно сприяють боротьбі з бідністю, просують освіту та гендерну рівність, зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечують чесну та економічно стабільну практику.



Рис. 3. Модель взаємозв'язку етичного лідерства, КСВ та сталого розвитку

(розроблено авторами)

Таким чином, етичне лідерство стимулює КСВ, що в свою чергу сприяє досягненню цілей сталого розвитку, сприяючи створенню справедливого та екологічно збалансованого суспільства.

Висновки. Досліджено вплив КСВ на сталий розвиток, встановлено, що якісна КСВ сприяє сталому розвитку країни та має позитивний вплив на економічний прогрес, соціальну справедливість та збереження довкілля,

впливаючи на весь світ. Дотримання добровільних принципів та стандартів відповідальної ділової поведінки забезпечує реалізацію цілей сталого розвитку. Етичне лідерство та КСВ мають важливе значення для сталого розвитку інноваційних бізнес-моделей, впливають на продуктивність підприємств, економічну ефективність та конкурентну перевагу. Етичне лідерство зосереджується на справедливості та моральній поведінці, що забезпечує якісну реалізацію КСВ.

Критерії оцінки етичного лідерства включають використання влади, урахування інтересів багатьох сторін, розробку бачення організації, цілісність поведінки лідера та інші. Лідери повинні створювати етичний клімат в організації, що сприяє щирому та відкритому спілкуванню та заохочує етичну поведінку, що досягається через особисту поведінку, політику та процеси, а також за допомогою комітетів з питань етики. Використання відповідних опитувальників є корисним інструментом для моніторингу етичної поведінки керівників-лідерів.

Сформована модель взаємозв'язку етичного лідерства, КСВ та сталого розвитку підтверджує, що етичне лідерство сприяє розвитку свідомості та формуванню позитивних цінностей, сприяє КСВ і сприяє досягненню цілей сталого розвитку, що приводить до створення справедливого та екологічно збалансованого суспільства.

Отже, етичне лідерство та КСВ є ключовими факторами для досягнення сталого розвитку, покращення соціального благополуччя та збереження природних ресурсів.

Література

1. 2030 Agenda for Sustainable Development: United Nations. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>.
2. Bhagwat P. Corporate social responsibility and sustainable development. In: *Conference on Inclusive & Sustainable Growth*. 2011. P. 15-16. URL:

bit.ly/42hkWGN.

3. Den Hartog D. N. Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2015. 2.1. P. 409-434. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>.
4. Ebner D., Baumgartner R. J. The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In: *Corporate responsibility research conference*. Belfast Dublin: Queens University, 2006. URL: https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf.
5. ISO 26000 and OECD Guidelines. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>.
6. Kim B.-J., Kim M.-J., Kim T.-H. The power of ethical leadership: The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*. 2021. 18.6. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2968>.
7. Kim M.-S., and Thapa B. Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*. 2018. 10.2. URL: <https://doi.org/10.3390/su10020447>.
8. Mihelic K. K., Lipicnik B., Tekavcic M.. Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 2010. 14.5. URL: <https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/11/9>.
9. Nguyen N. T. T., Nguyen N. P., Hoai T. T. Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*. 2021. 7.4. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021009129>.
10. Yukl G. et al. An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*. 2013. 20.1. P. 38-48. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051811429352>.
11. Yukl G. Leadership in Organizations. Prentice Hall. Inc. New Jersey

2010. 649. URL: <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/05/Leadership-in-Organizations-7th-Edition-Gary-A.-Yukl.pdf>.

12. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. 2021. URL: http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/35_2021/4.pdf.

References

1. United Nations (2015), “2030 Agenda for Sustainable Development”, available at: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (Accessed 05 May 2023).

2. Bhagwat, P. (2011), “ Corporate social responsibility and sustainable development ”, Conference on Inclusive & Sustainable Growth, pp. 15-16, available at: (Accessed 05 May 2023) bit.ly/42hkWGN.

3. Den Hartog, D. N. (2015), “ Ethical leadership ”, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., vol. 2.1, pp. 409-434, available at: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237> (Accessed 05 May 2023).

4. Ebner, D. and Baumgartner, R. J.. In: (2006), “ The relationship between sustainable development and corporate social responsibility ”, Corporate responsibility research conference, Queens University, Belfast Dublin, available at: https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf. (Accessed 05 May 2023)

5. ISO 26000 and OECD Guidelines (), “”, available at: (Accessed 05 May 2023) <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>.

6. Kim, B.-J., Kim, M.-J. and Kim, T.-H. (2021), “ The power of ethical leadership: The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership ”, International journal of environmental research and public health, vol. 18.6, available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2968> (Accessed 05 May 2023)

2023).

7. Kim, M.-S., and Thapa, B.. (2018), “ Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance ”, Sustainability, vol. 10.2. <https://doi.org/10.3390/su10020447>.

8. Mihelic, K. K., Lipicnik, B. and Tekavcic, M. (2010), “ Ethical leadership ”, International Journal of Management & Information Systems (IJMIS) , vol. 14.5, available at: <https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/11/9> (Accessed 05 May 2023).

9. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P. and Hoai, T. T.. (2021), “ Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model ”, Heliyon, vol. 7.4, available at: (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021009129>Accessed 05 May 2023).

10. Yukl, G. et al.. (2013), “ An improved measure of ethical leadership ”, Journal of leadership & organizational studies, vol. 20.1, pp. 38-48. available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051811429352> (Accessed 05 May 2023).

11. Yukl, G. (2010), “Leadership in Organizations”, Prentice Hall. Inc., New Jersey, available at: <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/05/Leadership-in-Organizations-7th-Edition-Gary-A.-Yukl.pdf> (Accessed 05 May 2023).

12. Vynoslavs'ka, O. and Kononets', M. (2021), “ Distinctive features of ethical leadership in organization activity ”, available at: http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/35_2021/4.pdf (Accessed 05 May 2023).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2023 р.