

УДК 658.3.052.2:174.4:004

Т. В. Голобородько,  
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>

Л. А. Буркова,  
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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.47

# ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ: РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

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 ASPECTS OF LEADERSHIP IN MANAGERIAL PRACTICE: THE ROLE  
OF INFORMATION MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT  
IN THE CONTEXT OF SOCIETAL DIGITIZATION

**Метою даної статті є дослідження етичних аспектів лідерства в управлінській практиці з фокусом на ролі інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства.**

**Етичне лідерство базується на принципах поваги, служіння, справедливості, чесності та створення спільноти, і це сприяє розвитку команди та досягненню успіху в організації. Для підтримки етичного клімату в організації використовуються різні інструменти, такі як кодекси етики, освітні програми та моніторинг етичної поведінки. Чіткі стандарти, поради, обговорення та включення етичної поведінки до критеріїв оцінки можуть підтримати та посилити етичну культуру в організації. Наприклад, шляхом застосування принципів управління персоналом, лідер-керівник може забезпечити розумний та справедливий розподіл бонусів серед співробітників, враховуючи їхні потреби, права, внесок у розвиток компанії та продуктивність. Такий підхід сприяє створенню етичного та мотивуючого середовища, яке сприяє успіху організації. Прозорість та обгрунтованість рішень є ключовими етичними аспектами лідерства, а використання штучного інтелекту може покращити об'єктивність процесу прийняття рішень та розподілу ресурсів.**

Дослідження також вказує на необхідність розробки опитувальників для визначення рівня етичності поведінки керівників. У статті запропоновано анкету для оцінки етичності поведінки керівника в контексті етичних аспектів лідерства в управлінській практиці. Ця анкета складається з 15 запитань, які дозволяють співробітникам оцінити рівень етичного поведінки свого керівника. Ця анкета дозволяє виявити в розрізі теми етичні аспекти лідерства та етичну поведінку керівника у контексті управлінської практики.

Використання цифрових інструментів в управлінні персоналом є важливим інформаційним забезпеченням для ефективного керування етичними аспектами лідерства. Ці інструменти дозволяють збирати та аналізувати дані про етичну поведінку працівників, створюючи цифрову систему управління етичними аспектами. Електронні системи моніторингу та оцінки етичної поведінки допомагають виявляти та реагувати на потенційні проблеми, а доступ до етичних політик та кодексів поведінки сприяє свідомому дотриманню стандартів. Крім того, комунікаційні інструменти та цифрові навчальні платформи сприяють етичній комунікації та навчанню з етичного лідерства. Загалом, ці інструменти сприяють розвитку етичної культури в організації та створюють морально відповідальне робоче середовище.

*The purpose of this article is to explore the ethical aspects of leadership in management practice with a focus on the role of information provision and personnel management in the context of digital society development.*

*Ethical leadership is based on principles of respect, service, justice, honesty, and community building, which contribute to team development and organizational success. Various tools are used to support an ethical climate in the organization, such as codes of ethics, educational programs, and monitoring of ethical behavior. Clear standards, guidance, discussions, and inclusion of ethical behavior in evaluation criteria can support and strengthen an ethical culture within the organization. For example, by applying principles of personnel management, a leader can ensure a fair and equitable distribution of bonuses among employees, taking into account their needs, rights, contribution to company development, and productivity. Such an approach fosters an ethical and motivating environment that contributes to organizational success. Transparency and justification of decisions are key ethical aspects of leadership, and the use of artificial intelligence can enhance the objectivity of decision-making processes and resource allocation.*

*The research also highlights the need for developing questionnaires to assess the level of ethical behavior among leaders. The article proposes a survey for evaluating the ethical behavior of leaders in the context of ethical aspects of leadership in management practice. This questionnaire consists of 15 questions that allow employees to assess the level of ethical behavior of their leaders. This survey enables the identification of ethical aspects of leadership and the ethical behavior of leaders in the context of management practice.*

*The use of digital tools in personnel management serves as important information provision for effective management of ethical aspects of leadership. These tools enable the collection and analysis of data on employees' ethical behavior, creating a digital system for managing ethical aspects. Electronic monitoring and evaluation systems for ethical behavior help identify and respond to potential issues, while access to ethical policies and codes of conduct promotes conscious adherence to standards. Additionally, communication tools and digital learning platforms facilitate ethical communication and ethical leadership training. Overall, these tools contribute to the development of an ethical culture in the organization and create a morally responsible work environment.*

*Ключові слова: лідерство, етичне лідерство, інформаційне забезпечення, менеджмент персоналу, цифровізація суспільства.*

*Key words: leadership, ethical leadership, information management, personnel management, and societal digitization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні організації стикаються зі складними етичними викликами, що вимагають від лідерів та керівників вміння вирішувати моральні дилеми, дотримуватися принципів справедливості та етичних стандартів. Здатність

лідера до адекватного інформаційного забезпечення та ефективного менеджменту персоналу стає вирішальним фактором для забезпечення етичного лідерства. Це означає, що етичний лідер-керівник повинен приймати рішення, які мають відповідати етичним принципам, бути прозорими. Крім того, ефективний менеджмент персоналу, який включає розуміння та підтримку потреб та цінностей співробітників, формування етичної корпора-

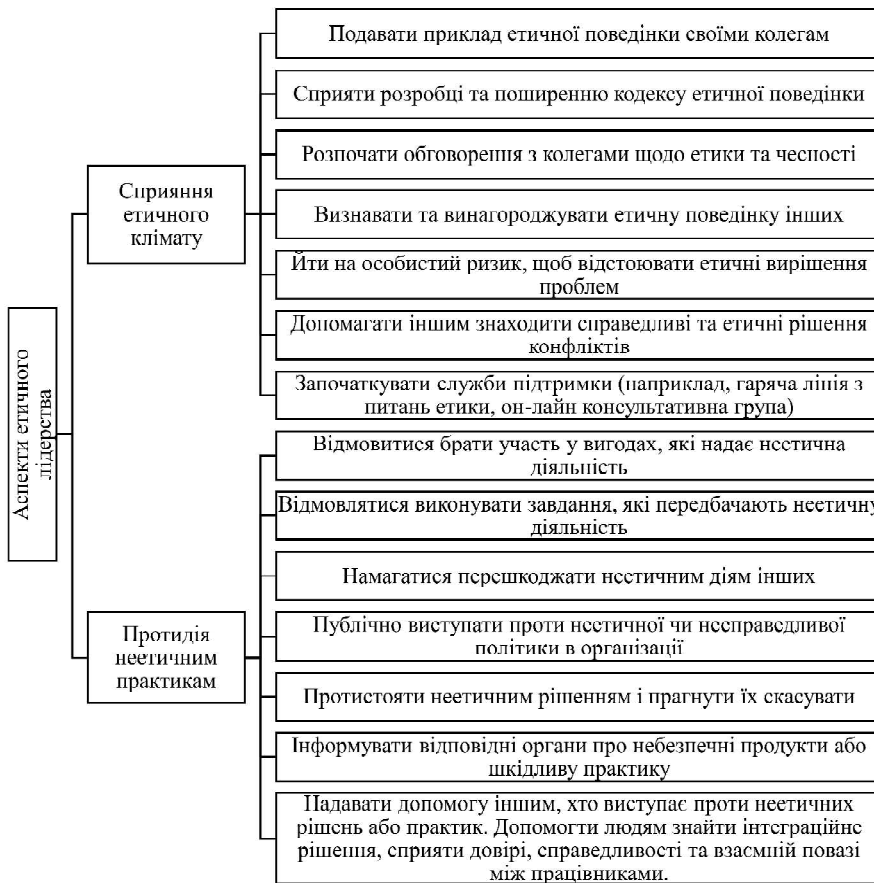


Рис. 1. Два аспекти етичного лідерства

Джерело: побудовано за [8].

тивної культури та розвиток комунікаційних навичок, допомагає створювати етичне середовище в організації. Врахування етичних аспектів у лідерській практиці має велике значення для підтримки довіри, мотивації та ефективності команди. Разом з цим, керівники в умовах суцільної цифровізації можуть використовувати цифрові інструменти для створення інформаційного забезпечення прийняття рішень, обґрунтування їх етичності.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження етичних аспектів лідерства в управлінській практиці з фокусом на ролі інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Для написання статті використовувалися дослідження з питань розвитку лідерства в організаціях [8], особливостей етичного лідерства [2; 3; 4; 5; 7; 9], його принципів [3; 6]. Для розробки анкети для оцінки етичності поведінки керівника в управлінській практиці використовувалися здобутки колективу авторів на чолі з Юкл Г. [7]. В роботі використано штучний інтелект [1].

### ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лідерство визначається як мистецтво переконати послідовника захотіти робити те, що лідер ставить перед

собою як цілі. Тому роль лідерів полягає в процесі спрямування поведінки індивіда до бажаної мети. Лідери відрізняються залежно від індивідуального стилю лідерства, який впливає з особистісних характеристик. Деякі лідери, особливо харизматичні та трансформаційні, мають особисту владу, за допомогою якої вони залучають працівників, тоді як інші мають позиційну, законну владу. Лідери характеризуються різними цінностями, ставленнями, переконаннями, поведінкою, звичками та практиками, що певною мірою залежить від організаційної, професійної чи інституційної культури [5]. Ці аспекти є основою для визначення ділової етики лідера, яка полягає у зведенні моральних вимог і норм поведінки лідера у взаємовідносинах із послідовниками, працівниками, партнерами тощо. Застосування цих вимог на практиці називається етичним лідерством [9, с. 19].

Бути етичним означає грати чесно, думати про благополуччя інших і думати про наслідки своїх дій. Однак, навіть якщо людина

зростає з сильним почуттям добра чи зла, погана поведінка інших також може підірвати її етичне почуття. Етичні лідери думають про довгострокові наслідки, недоліки та переваги своїх рішень. Заради вірності власним цінностям і переконанням вони готові конкурувати в іншій битві на ринку, де імператив: роби те, що правильно [5].

Все більше емпіричних доказів свідчить про позитивний зв'язок між етичним лідерством і результатами. Очікується, що етичні лідери сприятимуть альтруїстичному ставленню серед послідовників, таке лідерство, ймовірно, посилить відданість і мотивацію, а співробітники, які відчувають підтримку та повагу, швидше за все, розвинуть довіру, задоволення та відчуття благополуччя. Дослідження справді виявили позитивний вплив на ставлення. Наприклад, було встановлено, що етичне лідерство позитивно пов'язане із задоволеністю лідером, сприйнятою ефективністю лідера, відданістю послідовників роботі, готовністю повідомляти про проблеми керівництву, афективним благополуччям, нормативною та афективною відданістю та довірою; було виявлено, що воно негативно пов'язане з цинізмом. Результати деструктивного лідерства здебільшого протилежні результатам етичного лідерства. Наприклад, послідовники деструктивних лідерів, як правило, негативно ставляться до них і виявляють опір. Таке лідерство негативно пов'язане з позитивним ставленням до роботи та організації та позитивно пов'язане з відхиленнями. Наслідки деструктивного лідерства для благополуччя включають більше негативної емоції та стресу для послідовників. [2].

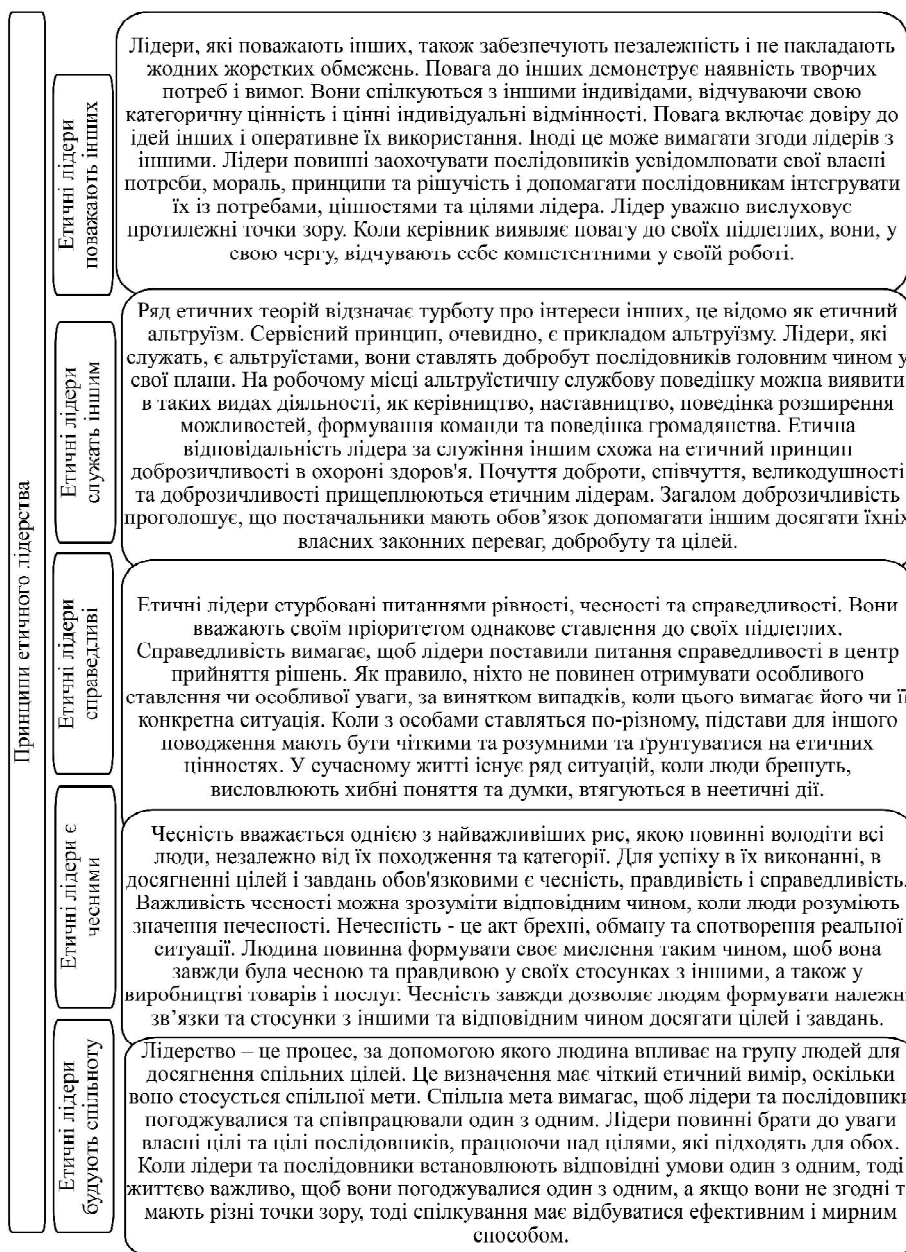


Рис. 2. Принципи етичного лідерства

Джерело: побудовано за [3; 6].

Інтеріоризація, або перенесення зовнішніх реальних дій у внутрішній план свідомості, правил і норм ділової етики веде до формування в кожного лідера своєї, в чомусь несхожої на будь-яку іншу системи етичних принципів та установок, або особистісної моральності лідера, яка є його внутрішнім моральним регулятором щодо імплементації етичної поведінки та етичних взаємовідносин в організації [9, с. 20].

Приклади дій керівника для заохочення етичної поведінки та запобігання неетичній поведінці наведено на рис. 1. Ці два підходи не виключають один одного, і обидва можуть використовуватися одночасно.

Доктор Радхіка Капур розглянув принципи етичного лідерства [3], які детально описані в однойменній роботі [6]. В дослідженнях визначено, що принципи етичного лідерства включають повагу до інших, служіння іншим, справедливість, чесність та створення спільноти. Етичні лідери виявляють повагу до інших, демонструючи творчі

потреби і вимоги, спілкуються з ними на основі довіри та впроваджують їхні ідеї. Вони служать іншим, ставлячи добробут послідовників у центр своїх планів і проявляючи чесність, правдивість та справедливість. Чесність є важливою як у стосунках з іншими, так і у виробництві товарів, наданні послуг. Етичні лідери також створюють спільноту, співпрацюючи зі своїми послідовниками, враховуючи їхні цілі та інтереси і сприяючи ефективному спілкуванню та вирішенню конфліктів (рис. 2).

Лідери служать взірцем для своїх послідовників і демонструють поведінкові межі, встановлені в організації. Відповідна та бажана поведінка посилюється через культуру та процес соціалізації новоприбулих. Співробітники дізнаються про цінності, спостерігаючи за діями лідерів. Чим більше лідер "розмовляє", перетворюючи інтерналізовані цінності на дії, тим вищий рівень довіри та поваги він викликає у послідовників. Коли лідери готові йти на особисті жертви заради послідовників

або компанії в цілому заради того, щоб діяти відповідно до їхніх цінностей, співробітники з більшою готовністю роблять те саме [5].

Клімат організації є одним із інструментів, який організація може використовувати, щоб допомогти працівникам зрозуміти робоче середовище, допомагаючи працівникам визначити, як правильно поводитися [4]. Колектив авторів [4] визначив ті показники, які характеризують етичний організаційний клімат:

1. Під час прийняття рішень враховуються етичні питання.

2. Коли приймаються рішення, ми говоримо про те, чи є щось "правильним".

3. Співробітники враховують етичні питання, приймаючи рішення навіть у стресові часи.

4. Навчання етики узгоджується з тим, як працівники фактично виконують свою роботу.

5. Усі працівники зобов'язані проходити етичний тренінг.

6. Етичні питання обговорюються з новими співробітниками як частина їх початкової орієнтації.

7. Співробітники суворо дотримуються письмового кодексу етики.

8. Поведінка співробітників відповідає етичним кодексам компанії.

9. Співробітники дотримувалися встановлених процедур, щоб отримати вказівки щодо питань ділової етики.

10. Докладаються зусилля для пошуку кандидатів з високим моральним рівнем.

11. Коли ми наймаємо працівників, ми намагаємося оцінити, як вони будуть вирішувати етичні питання.

12. Під час найму нових співробітників відділ наголошує на важливості етичної поведінки.

13. Докладено значних зусиль для вимірювання та відстеження етичної поведінки.

14. Співробітники отримують позитивні відгуки за прийняття етичних рішень.

15. Етична поведінка оцінюється в рамках атестації.

16. Коли відбувається неетичний вчинок, співробітники беруть на себе відповідальність за свої дії.

17. Співробітники всіх рівнів несуть відповідальність за результати своїх дій.

18. Співробітники ставлять під сумнів авторитет, якщо має місце неетична поведінка [4].

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 [8].

Інвестиції в етичну поведінку лідера можуть "окупитися" різними способами. Звичайно, це припускає, що інвестиції в поведінковий тренінг або розвиток лідерства очевидні для послідовників і відповідно впливають на їх сприйняття. Однак це може статися не автоматич-



**Рис. 3. Принципи справедливості розподілу (Боушмп Т. Л., і Боуї Н. Ф.)**

Джерело: побудовано за [6].

но, оскільки змінити враження нелегко. Це ще раз свідчить про важливість вивчення як поведінки лідера, так і сприйняття послідовників у процесі етичного лідерства. Якщо послідовники не помічають змін у поведінці, вони не реагуватимуть на них. Таким чином, як і під час будь-якого тренінгу лідерства, пошук способів вбудувати нещодавно вивчену поведінку в контекст і зробити її помітною для послідовників може сприяти ефективності. Дослідження ефективності різних форм навчання етичного лідерства може допомогти нам зрозуміти цю сферу. Іншим способом, за допомогою якого можна інвестувати в підвищення етичного лідерства, може бути вибір рис і етичних характеристик, які, як виявилось, пов'язані з проявом такого лідерства, наприклад когнітивний моральний розвиток, сумлінність і приємність або моральна ідентичність. Якщо етична поведінка (лідера) вимірюється належним чином, її можна буде врахувати при оцінці ефективності та прийнятті рішень щодо просування по службі. Однак наразі, якщо такі уявлення взяти до уваги, вони, по-перше, цілком можуть бути використані більше як інструмент для відсіву "поганих яблук", ніж як щось винагороджене або надане позитивної ваги в таких рішеннях, а по-друге, уявлення, які беруться до уваги, ймовірно тих, хто приймає такі рішення по службі, що не обов'язково є відповідним способом вимірювання етичної поведінки лідера [2].

Головним обов'язком етичних лідерів є донести до всіх членів, що вони повинні бути чесними, правдивими, справедливими, логічними, ефективними, старанними та надійними у своїй роботі [3].

Лідери можуть встановлювати чіткі стандарти та вказівки щодо вирішення етичних питань (наприклад, допомогти створити етичний кодекс поведінки), надати людям можливість отримати поради щодо вирішення етичних питань (наприклад, гаряча лінія з питань етики) та ініціювати обговорення етичних питань. Лідери можуть посилити етичну поведінку, включивши її до критеріїв, які використовуються для оцінки та винагороди за роботу послідовників [8].

У тій чи іншій ситуації керівник може використовувати один із принципів або комбінацію кількох принципів у ставленні до підлеглих [6]. Ці принципи представлено на рис. 3.

З використанням штучного інтелекту згенеровано приклад використання зазначених на рис. 3 принципів менеджменту персоналу. Уявімо ситуацію в компанії, де необхідно розподілити бонуси серед співробітників за їхній внесок у розвиток компанії протягом року. Лідер-керівник, зважаючи на принципи справедливості розподілу, приймає таке рішення:

1. Відповідно до індивідуальних потреб: Лідер-керівник проводить індивідуальні розмови з кожним співробітником, де вони обговорюють їхні потреби. Наприклад, один з співробітників має фінансові труднощі і висловлює бажання отримати бонус для покриття нагальних витрат, що позитивно вплине на його роботу. Лідер-керівник враховує цю потребу при розподілі бонусів.

2. Відповідно до прав цієї особи: Лідер-керівник гарантує, що розподіл бонусів відбувається відповідно до встановлених правил і політики компанії. Всі співробітники мають рівні можливості отримати бонуси, і немає дискримінації у процесі прийняття рішень.

3. Відповідно до індивідуальних зусиль: Лідер-керівник оцінює внесок кожного співробітника у розвиток компанії. Наприклад, враховуються виконані проекти, покращення ефективності роботи, особисті досягнення тощо. Співробітники, які доклали більше зусиль і досягли значних результатів, отримують відповідно більші бонуси.

4. Відповідно до суспільного внеску: Лідер-керівник враховує внесок співробітників у суспільство. Наприклад, якщо деякий співробітник займається волонтерською діяльністю у благодійних організаціях або активно підтримує соціальні ініціативи, його внесок може бути врахований при розподілі бонусів.

5. Відповідно до заслуг або продуктивності: Лідер-керівник оцінює заслуги і продуктивність кожного співробітника. Наприклад, співробітники, які виконують свої обов'язки на високому рівні і досягають визначених цілей, можуть бути винагороджені більшими бонусами.

Разом з цим при прийнятті рішень має враховуватися етична складова щодо продуктивності та індивідуальних зусиль.

Враховуючи ці принципи, лідер-керівник розподіляє бонуси серед співробітників, забезпечуючи справедливий і розумний розподіл, який враховує їхні потреби, права, зусилля, суспільний внесок, а також заслуги або продуктивність [1].

Етичному лідерові-керівникові необхідно завжди обґрунтовувати прийняті рішення, зазначати, які фактори були враховані щодо розподілу тих чи інших "бонусів" серед працівників. Це є важливою складовою, в тому числі, щодо мотивації працівників організації. Разом з цим щодо питання справедливого розподілу завжди буде наявний деякий рівень незадоволеності працівників. Саме тому, чим більше саме констатованих фактів наведе керівник — тим вищим буде рівень довіри підлеглих, підвищуватиметься рівень мотивації співробітників. В умовах цифровізації доречним є використання різних платформ, наприклад, Google Workspace, з доступом для перегляду для всіх стейкхолдерів щодо обґрунтування прийнятих рішень, які приймаються керівником на власний розсуд. Про-

зорість та обґрунтованість таких рішень є одними із важливих етичних аспекти лідерства в управлінській практиці.

Підвищити рівень об'єктивності прийнятих рішень можливо із використанням штучного інтелекту, який може допомогти визначити коефіцієнти вагомості при врахуванні тих чи інших факторів. Використання штучного інтелекту в прийнятті рішень допомагає керівникові зберегти об'єктивність, враховувати багатофакторність і складність даних, а також покращувати процес розподілу ресурсів, забезпечуючи більш справедливе та ефективне лідерство.

Важливість особистісної моральності лідера є найбільш очевидною у нестандартних ситуаціях щодо яких правові, а також інтеріоризовані моральні норми не пропонують задовільних рішень або пропонують несумісні одне з одним рішення. Оцінювання етичності лідерства не може здійснюватися без аналізу рівня морального розвитку лідера, етичності його ділової поведінки та взаємовідносин із послідовниками, працівниками, партнерами тощо [9, с. 20].

Щоб бути ефективними, лідери повинні демонструвати етичну лідерську поведінку на додаток до поведінки лідера, орієнтованої на завдання, відносини та зміни [7].

З урахуванням розробленої анкети колективом авторів [7] та вище наведеним дослідженням, нами розроблено опитувальних для працівників щодо етичності поведінки керівника (табл. 1).

За допомогою цієї анкети можна визначити етичні аспекти лідерства та етичну поведінку керівника у контексті управлінської практики.

Використання цифрових інструментів в управлінні персоналом може стати важливим інформаційним забезпеченням для ефективного управління етичними аспектами лідерства в управлінській практиці. Цифрові інструменти надають можливість збирати, аналізувати та обробляти великі обсяги даних, що стосуються етичних питань та поведінки працівників, створюючи цифрову систему управління етичними аспектами в організації.

Один з основних способів використання цифрових інструментів — це електронні системи моніторингу та оцінки етичної поведінки співробітників. Ці системи дозволяють збирати дані щодо дотримання етичних стандартів, порушень, конфліктів і скарг, що допомагає керівництву виявляти та реагувати на потенційні проблеми в етичному поводженні. Така система має містити анкети щодо етичності поведінки керівника, можливі канали зворотного зв'язку для комунікації за темою.

Крім того, цифрові інструменти можуть забезпечити доступ до етичних політик, кодексів поведінки. Це дозволяє керівництву забезпечити постійне оновлення та доступність важливої інформації для співробітників, сприяючи усвідомленню етичних стандартів та правил.

Комунікаційні інструменти, такі як електронна пошта, чати та відеоконференції, також можуть бути використані для сприяння етичній комунікації та зворотного зв'язку зі співробітниками. Вони дозволяють керівництву ефективно спілкуватися з працівниками,

**Таблиця 1. Рекомендована форма та зміст анкети щодо етичності поведінки керівника**

№ з/п	Питання	Варіанти відповіді
1.	Як ви оцінюєте рівень етичної поведінки Вашого керівника?	Надзвичайно високий Високий Достатній Низький
2.	Ваш керівник виявляє сильну стурбованість етикою та мораллю в колективі.	Повністю згоден(а) Скоріше, згоден(а) Скоріше, не згоден(а) Зовсім не згоден(а)
3.	Ваш керівник декларує чіткі етичні стандарти для співробітників.	Повністю згоден(а) Скоріше, згоден(а) Скоріше, не згоден(а) Зовсім не згоден(а)
4.	Ваш керівник надає приклад етичної поведінки в своїх рішеннях та діях.	Повністю згоден(а) Скоріше, згоден(а) Скоріше, не згоден(а) Зовсім не згоден(а)
5.	Чи відповідає Ваш керівник стандартам етичності, встановленим компанією?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
6.	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник демонструє справедливість у розподілі ресурсів (нагород, привілеїв, можливостей і т.п.) між співробітниками?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
7.	Чи враховує Ваш керівник внесок співробітників у суспільство або громаду при прийнятті рішень?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
8.	Чи здійснює керівник вимірювання та відстеження етичної поведінки співробітників?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
9.	Чи виступає Ваш керівник проти використання неетичних практик для збільшення продуктивності?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
10.	Чи притягує керівник до відповідальності підлеглих за використання неетичних практик у роботі?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
11.	Чи демонструє Ваш керівник відповідальність перед співробітниками та внутрішньою командою?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
12.	Ваш керівник чесний і неупереджений коли призначає завдання для підлеглих?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
13.	Чи Ваш керівник визнає помилки та бере на себе відповідальність за них?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
14.	Чи сприяє Ваш керівник розвитку та підтримці професійного зростання співробітників?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки
15.	Як ви оцінюєте комунікацію вашого керівника? Чи він/вона відкритий(а) до спілкування, дослуховується до думки та поглядів співробітників?	Так, завжди Частково Ні, ніколи Не маю достатніх даних для оцінки

роз'яснювати етичні стандарти, відповідати на запитання та вирішувати етичні ситуації.

Також цифрові інструменти можуть бути використані для організації навчання та навчальних програм з етичного лідерства. Це можуть бути електронні платформи для навчання, вебінари, електронні курси та інші

інтерактивні ресурси, які допомагають керівництву надавати необхідні навички та знання щодо етичного лідерства своїм співробітникам.

Загалом, використання цифрових інструментів управління персоналом надає можливість збирати, обробляти та поширювати інформацію про етичні аспекти лідерства, що сприяє покращенню етичної культури в організації та сприяє створенню ефективного та морально відповідального робочого середовища.

## ВИСНОВКИ

Етичне лідерство базується на принципах поваги, служіння, справедливості, чесності та створення спільноти, і це сприяє розвитку команди та досягненню успіху в організації. Для підтримки етичного клімату в організації використовуються різні інструменти, такі як кодекси етики, освітні програми та моніторинг етичної поведінки. Чіткі стандарти, поради, обговорення та включення етичної поведінки до критеріїв оцінки можуть підтримати та посилити етичну культуру в організації. Наприклад, шляхом застосування принципів управління персоналом, лідер-керівник може забезпечити розумний та справедливий розподіл бонусів серед співробітників, враховуючи їхні потреби, права, внесок у розвиток компанії та продуктивність. Такий підхід сприяє створенню етичного та мотивуючого середовища, яке сприяє успіху організації. Прозорість та обґрунтованість рішень є ключовими етичними аспектами лідерства, а використання штучного інтелекту може покращити об'єктивність процесу прийняття рішень та розподілу ресурсів.

Дослідження також вказує на необхідність розробки опитувальників для визначення рівня етичності поведінки керівників. У статті запропоновано анкету для оцінки етичності поведінки керівника в контексті етичних аспектів лідерства в управлінській практиці. Ця анкета складається з 15 запитань, які дозволяють співробітникам оцінити рівень етичного поведінки свого керівника. Ця анкета дозволяє виявити в розрізі теми етичні аспекти лідерства та етичну поведінку керівника у контексті управлінської практики.

Використання цифрових інструментів в управлінні персоналом є важливим інформаційним забезпеченням для ефективного керування етичними аспектами лідерства. Ці інструменти дозволяють збирати та аналізувати дані про етичну поведінку працівників, створюючи цифрову систему управління етичними аспектами. Електронні системи моніторингу та оцінки етичної поведінки допомагають виявляти та реагувати на потенційні проблеми, а доступ до етичних політик та кодексів поведінки сприяє свідомому дотриманню стандартів. Крім того, комунікаційні інструменти та цифрові навчальні платформи сприяють етичній комунікації та навчанню з етичного лідерства. Загалом, ці інструменти сприяють розвитку етичної культури в організації та створюють морально відповідальне робоче середовище.

Література:

1. ChatGPT. 2021. URL: <https://chat.openai.com>.
2. 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>.
3. Kapur R. Ethical Leadership. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323829602\\_Ethical\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership).
4. Kuenzi M., Mayer D. M., Greenbaum R. L. Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. URL: [https://login.research4life.org/tacsgr1onlinelibrary\\_wiley\\_com/doi/full/10.1111/peps.12356](https://login.research4life.org/tacsgr1onlinelibrary_wiley_com/doi/full/10.1111/peps.12356).
5. 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>.
6. Principles of Ethical Leadership. URL: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Principles-of-Ethical-Leadership1.pdf>.
7. 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/10.1177/154805181429352>.
8. 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>.
9. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2021. Вип. 35. С. 16—23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2021\\_35\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2021_35_4)

References:

1. ChatGPT (2021), available at: <https://chat.openai.com> (Accessed 25 June 2023).
2. 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 25 June 2023).
3. Kapur, R. (2018), "Ethical Leadership", available at: [https://www.researchgate.net/publication/323829602\\_Ethical\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership) (Accessed 25 June 2023).
4. Kuenzi, M., Mayer, D. M. and Greenbaum, R. L. (2020), "Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior", available at: [https://login.research4life.org/tacsgr1onlinelibrary\\_wiley\\_com/doi/full/10.1111/peps.12356](https://login.research4life.org/tacsgr1onlinelibrary_wiley_com/doi/full/10.1111/peps.12356) (Accessed 25 June 2023).
5. 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 25 June 2023).

6. Principles of Ethical Leadership (2022), available at: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Principles-of-Ethical-Leadership1.pdf> (Accessed 25 June 2023).

7. 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 25 June 2023).

8. 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 25 June 2023).

9. 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](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/35_2021/4.pdf) (Accessed 25 June 2023).

Стаття надійшла до редакції 05.07.2023 р.

**АГРОСВІТ**

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847

**АГРОСВІТ**  
Науково-практичний журнал

ISSN 2384-6792  
P 772300 619201

**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**