
ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Борщ Вікторія, Данілко Михайло

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-710-9-2-9>

ВСТУП

У сучасному менеджменті етичне лідерство розглядається не лише як індивідуальна моральна якість керівника, а і як цілісна управлінська здатність формувати організаційне середовище, у якому доброчесність, прозорість, відповідальність, справедливість і повага до стейкхолдерів набувають статусу сталих норм управлінської поведінки. Такий підхід є особливо актуальним в умовах зростання суспільних очікувань до бізнесу, поширення ESG-принципів, посилення вимог до корпоративної підзвітності та необхідності відновлення довіри до інституцій. Якщо традиційні підходи до лідерства переважно акцентували увагу на досягненні організаційних цілей, ефективності координації, впливі на підлеглих і забезпеченні результативності, то етичне лідерство переносить фокус із сучо інструментального впливу на ціннісно-нормативний вимір управління.

У науковій літературі одне з найбільш цитованих визначень етичного лідерства запропонували М. Браун, Л. Тревіно та Д. Харісон, які розглядають його як демонстрацію нормативно прийнятної поведінки через особисті дії та міжособистісні відносини, а також просування такої поведінки серед послідовників через комунікацію, підкріплення та прийняття рішень¹. Важливість цього підходу полягає в тому, що етичне лідерство не обмежується моральною репутацією керівника, а передбачає активне управлінське конструювання етичних правил, очікувань і практик. Автори також доводять, що етичне лідерство пов'язане із чесністю, довірою до лідера, міжособистісною справедливістю, задоволеністю працівників роботою та їхньою готовністю повідомляти керівництву про проблеми².

¹ Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

² Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

Теоретичною основою етичного лідерства є соціально-навчальна логіка управління, яка передбачає, що працівники спостерігають за поведінкою керівника, інтерпретують її як допустиму або недопустиму та відтворюють відповідні моделі поведінки в організаційному середовищі. Тому етичний лідер виступає не тільки носієм особистих моральних принципів, а й джерелом поведінкових стандартів для організації. У цьому контексті важливим є підхід М. Брауна, Л. Тревіно та Д. Харісона, які виокремили дві ключові складові репутації етичного керівника: «моральна особистість» (moral person) і «моральний менеджер» (moral manager). Перша складова пов'язана з особистими рисами, поведінкою та процесом прийняття рішень керівника; друга – з рольовим моделюванням, системою винагород і покарань, а також чіткою комунікацією етичних очікувань³.

Отже, етичний лідер – це не лише «моральна особистість», яка сама дотримується принципів доброчесності, а й «моральний менеджер», який інституціоналізує етичні стандарти в управлінських процесах. Саме ця друга складова відрізняє етичне лідерство від загальної моральності керівника. Якщо керівник особисто діє доброчесно, але не транслює етичні очікування, не реагує на порушення, не формує прозорі процедури та не інтегрує етику в систему прийняття рішень, його вплив на організаційну культуру залишається обмеженим. Натомість етичне лідерство передбачає перетворення моральних принципів на управлінські механізми, як-от кодекси поведінки, політики доброчесності, справедливую систему оцінювання діяльності, відкриті канали комунікації, захист працівників, які повідомляють про порушення, і відповідальність керівництва за наслідки управлінських рішень.

Етичне лідерство необхідно відрізнити від традиційного лідерства. У традиційному управлінському розумінні лідерство часто пов'язується з владою, ієрархією, контролем, розподілом завдань, мотивацією персоналу та досягненням організаційних результатів⁴. Такий підхід може бути ефективним з позицій продуктивності, дисципліни та формальної результативності, однак він не завжди містить достатній механізм моральної оцінки цілей, засобів і наслідків управлінського впливу. Етичне лідерство, на відміну від цього, оцінює не лише те, чи досягнуто результату, а й те, яким способом його досягнуто, чи були дотримані права та інтереси стейкхолдерів, чи не створює управлінське рішення прихованих соціальних, екологічних або репутаційних ризиків.

³ Treviño L. K., Hartman L. P., Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 2000. Vol. 42, No. 4. P. 128–142. DOI: 10.2307/41166057.

⁴ Борщ В. І., Дружкова І. С. Вплив стилю керівництва на інтенсивність психологічного опору змінам в організаціях сфери охорони здоров'я. *Sustainable healthcare development: national and global dimensions : scientific monograph. Vol. 2. Edited by Valerii Zaporozhan and Valeriia Marichereda*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 544 p. С. 58–114. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-593-8-3>.

Від трансформаційного лідерства етичне лідерство відрізняється насамперед нормативною спрямованістю. Трансформаційне лідерство, класично представлене у працях Дж. Бьорнса і Б. Басса, орієнтоване на формування бачення, натхнення послідовників, зміну організаційної культури та підвищення рівня мотивації працівників^{5, 6}. Однак трансформаційний вплив сам по собі не гарантує етичності цілей або методів. Харизматичний чи трансформаційний лідер може мобілізувати персонал на значні зміни, але без етичних обмежень така мобілізація може супроводжуватися маніпуляцією, тиском, ігноруванням інтересів окремих груп або виправданням сумнівних управлінських практик «вищою метою». Саме тому Браун і Тревіно підкреслюють, що етичне лідерство пов'язане з моральним виміром лідерства, але не зводиться до трансформаційного, автентичного чи духовного лідерства⁷.

Водночас між етичним і трансформаційним лідерством існує взаємозв'язок. Обидва підходи передбачають вплив на цінності, поведінку та мотивацію послідовників. Проте трансформаційне лідерство відповідає переважно на питання, як лідер змінює організацію та надихає працівників, тоді як етичне лідерство відповідає на питання, якими моральними межами, принципами і відповідальністю має бути обмежений управлінський вплив. Метааналіз А. Беді, Ц. Алпаслана і С. Гріна показує, що етичне лідерство позитивно пов'язане з низкою результатів для працівників, зокрема сприйняттям міжособистісної справедливості та етичною поведінкою, а також має зв'язок із трансформаційним і транзакційним лідерством, але не є тотожним їм⁸.

Етичне лідерство також варто розмежовувати з відповідальним лідерством. Відповідальне лідерство у працях Т. Маака і Н. Плесса розглядається як соціально-реляційне й етичне явище, що формується у взаємодії з широким колом стейкхолдерів – як усередині, так і поза межами організації⁹. Якщо етичне лідерство акцентує увагу на моральності поведінки керівника, справедливості управлінських рішень і формуванні етичної культури, то відповідальне лідерство ширше зосереджується на балансуванні інтересів стейкхолдерів, корпоративній соціальній

⁵ Burns J. M. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978.

⁶ Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985.

⁷ Brown M. E., Treviño L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17, No. 6. P. 595–616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.

⁸ Bedi A., Alpaslan C. M., Green S. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 139. P. 517–536. DOI: 10.1007/s10551-015-2625-1.

⁹ Maak T., Pless N. M. Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 66. P. 99–115. DOI: 10.1007/s10551-006-9047-z.

відповідальності, довгострокових наслідках діяльності організації та її внеску в суспільний розвиток. У цьому сенсі відповідальне лідерство може розглядатися як зовнішньо орієнтоване продовження етичного лідерства, особливо в контексті ESG та сталого розвитку.

Значущість стейкхолдерського підходу для етичного лідерства пояснюється тим, що організація функціонує не ізольовано, а в системі взаємозалежностей із працівниками, споживачами, партнерами, інвесторами, державою, місцевими громадами та суспільством загалом. Р. Фріман у праці *Strategic Management: A Stakeholder Approach* заклав основу для розуміння бізнесу як системи створення цінності для стейкхолдерів, а не лише для власників капіталу¹⁰. Для етичного лідера це означає необхідність оцінювати управлінські рішення не тільки за критеріями прибутковості, операційної ефективності чи конкурентоспроможності, а й за критеріями справедливості, легітимності, соціальної прийнятності та довгострокової довіри.

Окремого розмежування потребують етичне і сервісне лідерство. Сервісне лідерство, концептуально пов'язане з працями Р. Грінліфа, виходить із пріоритету служіння людям, розвитку працівників і турботи про добробут тих, кому лідер служить¹¹. У сучасному огляді Д. ван Дірендонка сервісне лідерство описується як підхід, у якому мотивація до лідерства поєднується з потребою служити іншим¹². Етичне лідерство має з ним спільні елементи, як-от повага до людини, справедливість, відповідальність, турбота про наслідки рішень. Однак етичне лідерство не обмежується служінням працівникам або клієнтам. Його предметом є ширша система морального управління, а саме формування правил, процедур, інституційної доброчесності, антикорупційної стійкості, прозорості та підзвітності.

Порівняння типів лідерства представлено на рис. 1.

Таким чином, *етичне лідерство можна визначити як ціннісно орієнтований тип управлінського впливу, за якого керівник не лише демонструє особисту доброчесність, справедливість і відповідальність, а й створює організаційні умови для їх системного відтворення в поведінці персоналу, управлінських рішеннях і взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому підході етика перестає бути декларативною складовою корпоративної політики і перетворюється на практичний механізм управління ризиками, довірою, репутацією, організаційною культурою та сталим розвитком.*

¹⁰ Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.

¹¹ Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.

¹² Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1228–1261. DOI: 10.1177/0149206310380462.

Управлінська специфіка етичного лідерства полягає у тому, що воно забезпечує поєднання трьох рівнів: індивідуального, організаційного та інституційного. На індивідуальному рівні йдеться про моральні якості керівника, його здатність ухвалювати справедливі рішення, визнавати відповідальність і діяти послідовно. На організаційному рівні – про формування етичної культури, прозорих процедур, справедливої системи мотивації, механізмів контролю та зворотного зв'язку. На інституційному рівні – про відповідальність організації перед суспільством, стейкхолдерами, майбутніми поколіннями та природним середовищем. Саме ця багаторівневість робить етичне лідерство важливим управлінським механізмом інтеграції ESG-принципів у стратегію сталого розвитку підприємства.

З практичного погляду етичне лідерство виконує кілька ключових управлінських функцій:

- 1) формує «тон згори», тобто демонструє, які поведінкові стандарти реально підтримуються керівництвом;
- 2) забезпечує нормативну узгодженість між задекларованими цінностями організації та фактичними управлінськими рішеннями;
- 3) знижує ризики опортуністичної поведінки, корупційних практик, маніпуляцій із даними, дискримінації та зловживання владою;
- 4) посилює довіру працівників і зовнішніх стейкхолдерів до організації;
- 5) створює передумови для довгострокової стійкості, оскільки організації з розвиненою етичною культурою краще здатні підтримувати репутацію, адаптуватися до регуляторних вимог і зберігати соціальну легітимність.

Дослідження С. Айсенбайса і Д. ван Кніпенберга показує, що етичне лідерство на рівні топ-керівництва може впливати на організаційну результативність через етичну культуру, особливо за наявності сильної корпоративної етичної програми²³. Це положення є принципово важливим для сучасного менеджменту, оскільки доводить, що етичне лідерство не слід розглядати як альтернативу ефективності або прибутковості. Навпаки, воно може виступати умовою довгострокової організаційної ефективності, якщо моральні принципи інтегровані в систему управління, а не залишаються лише елементом корпоративної риторики.

Отже, теоретичні засади етичного лідерства в сучасному менеджменті базуються на поєднанні поведінкової етики, соціального навчання,

²³ Eisenbeiss S. A., van Knippenberg D. Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 128, No. 3. P. 635–651. DOI: 10.1007/s10551-014-2124-9.

стейкхолдерської теорії, концепції організаційної культури та принципів відповідального управління. Етичний лідер не тільки приймає морально обґрунтовані рішення, а й формує середовище, у якому етична поведінка стає очікуваною, підтримуваною та інституційно закріпленою. Саме тому етичне лідерство слід розглядати як один із ключових механізмів переходу від декларативної соціальної відповідальності до реальної управлінської інтеграції ESG-принципів, сталого розвитку та довгострокового створення цінності для всіх стейкхолдерів.

1. ESG-принципи як стратегічна рамка сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах сталий розвиток підприємства дедалі більше розглядається не як окремий напрям корпоративної соціальної відповідальності або репутаційної політики, а як інтегрована стратегічна модель управління довгостроковою цінністю. У цьому контексті ESG-принципи – Environmental (екологічні), Social (соціальні), Governance (управлінські) – виконують роль управлінської рамки, яка дає змогу поєднати економічну результативність підприємства з екологічною відповідальністю, соціальною орієнтованістю та якістю корпоративного управління. На відміну від декларативного підходу до сталого розвитку, ESG передбачає операціоналізацію цінностей сталості через конкретні управлінські рішення, показники, процедури моніторингу, механізми звітності та підзвітності.

Теоретично ESG-принципи можна розглядати як інструмент переходу від вузької моделі управління, орієнтованої переважно на фінансовий результат, до ширшої моделі створення довгострокової цінності для власників, працівників, споживачів, партнерів, держави, місцевих громад і суспільства загалом. Такий підхід концептуально узгоджується зі стейкхолдерською теорією Р. Фрімана, відповідно до якої підприємство функціонує в системі взаємозалежних відносин і має враховувати інтереси не лише власників капіталу, а й інших груп впливу²⁴. У межах ESG ця логіка набуває практичного управлінського змісту, коли стратегічні рішення оцінюються не тільки за критеріями прибутковості, рентабельності чи зростання ринкової вартості, а й за їх впливом на довкілля, людський капітал, соціальну довіру, корпоративну доброчесність і стійкість бізнес-моделі.

Важливо розмежовувати поняття сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG (рис. 2). Сталий розвиток є ширшою цивілізаційною та управлінською парадигмою, спрямованою на узгодження економічного зростання, соціальної справедливості

²⁴ Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.

й екологічної збалансованості. Цілі сталого розвитку ООН визначають глобальну рамку дій до 2030 року, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та інституційні пріоритети розвитку²⁵. ESG, зі свого боку, є корпоративним управлінським механізмом, який дає змогу підприємству перевести загальні принципи сталості на рівень стратегії, операційної діяльності, ризик-менеджменту, корпоративного управління та звітування.

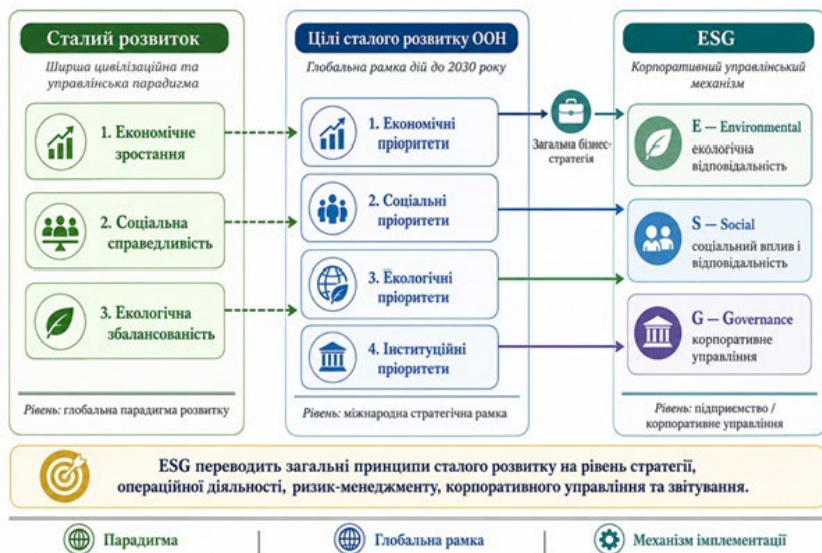


Рис. 2. Зіставлення категорій сталий розвиток, ЦСР ООН та ESG

Джерело: сформовано авторами за допомогою Open AI.

Корпоративна соціальна відповідальність традиційно асоціюється з добровільними соціальними ініціативами, благодійністю, підтримкою громад, екологічними програмами або етичним позиціонуванням компанії. ESG має більш системний характер, оскільки передбачає не лише наявність соціальних чи екологічних ініціатив, а й їх інтеграцію в бізнес-модель, управлінські процеси, систему оцінювання результативності та прийняття стратегічних рішень. Саме тому ESG не варто ототожнювати з іміджевою політикою підприємства. Його сутність полягає у виявленні,

²⁵ United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015.

оцінюванні та управлінні екологічними, соціальними й управлінськими ризиками та можливостями, які впливають на довгострокову стійкість підприємства.

Екологічний компонент ESG охоплює управління впливом підприємства на природне середовище. До нього належать енергоефективність, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання ресурсів, управління відходами, зменшення забруднення, екологізація ланцюгів постачання, впровадження принципів циркулярної економіки й адаптація до кліматичних ризиків. У стратегічному вимірі екологічний компонент не обмежується виконанням природоохоронних норм, а передбачає переосмислення виробничих, логістичних, інвестиційних і технологічних рішень з позицій довгострокової екологічної безпеки та ресурсної ефективності. Для підприємства це означає, що екологічна відповідальність стає не зовнішнім обмеженням, а фактором конкурентоспроможності, інноваційності та зниження операційних ризиків.

Соціальний компонент ESG пов'язаний із якістю взаємодії підприємства з людьми та соціальними групами, на які впливає його діяльність. Він охоплює умови праці, охорону здоров'я і безпеку персоналу, розвиток людського капіталу, недискримінацію, гендерну рівність, інклюзивність, дотримання прав людини, відповідальність перед споживачами, безпеку продукції та послуг, взаємодію з громадами й соціальну стійкість ланцюгів постачання. У сучасному менеджменті соціальний вимір ESG набуває особливого значення, оскільки людський капітал, довіра працівників, організаційна справедливість і репутація роботодавця безпосередньо впливають на здатність підприємства залучати, утримувати й розвивати персонал. Це особливо важливо в умовах кадрового дефіциту, демографічних змін, війни, міграції, цифрової трансформації та зростання ролі психологічної безпеки в організаціях.

Управлінський компонент ESG є системоутворювальним, оскільки саме якість корпоративного управління визначає, чи будуть екологічні та соціальні цілі реальними елементами стратегії, чи залишаться декларативними положеннями. Цей компонент охоплює прозорість прийняття рішень, підзвітність керівництва, антикорупційну політику, управління конфліктом інтересів, етичні стандарти, комплаєнс, внутрішній контроль, незалежність наглядових органів, управління ризиками, якість розкриття інформації та відповідальність керівництва за довгострокові наслідки діяльності підприємства. Саме цей компонент найбільш безпосередньо пов'язаний з етичним лідерством, оскільки без добросовісного, прозорого й відповідального управління екологічні та соціальні ініціативи не можуть бути системними та довготривалими.

З позицій стратегічного менеджменту ESG-принципи виконують щонайменше п'ять ключових функцій:

1) розширюють горизонт стратегічного планування, оскільки змушують підприємство враховувати не лише короткострокові фінансові результати, а й довгострокові екологічні, соціальні, регуляторні та репутаційні наслідки;

2) ESG виступає інструментом ризик-менеджменту, оскільки дозволяє ідентифікувати нефінансові ризики, які можуть трансформуватися у фінансові втрати, юридичні санкції, втрату ринку, кадрові проблеми або репутаційну кризу;

3) ESG сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, оскільки інвестори дедалі частіше оцінюють сталість бізнес-моделі, якість управління та спроможність компанії адаптуватися до кліматичних, соціальних і регуляторних змін;

4) ESG формує основу для довіри з боку стейкхолдерів;

5) ESG створює методологічну базу для вимірювання прогресу підприємства у сфері сталого розвитку.

Емпіричні дослідження підтверджують, що ESG-фактори можуть мати стратегічне значення для результативності підприємства. Зокрема, метааналіз Г. Фріде, Т. Буша і А. Бассена, який узагальнив понад 2000 емпіричних досліджень, показав, що більшість досліджень фіксує невід'ємний або позитивний зв'язок між ESG і корпоративною фінансовою результативністю²⁶. Дослідження Р. Еклеса, І. Іоанну та Г. Серафайма також свідчить, що компанії з високим рівнем інтеграції принципів сталості відрізняються довгостроковою орієнтацією, активнішою взаємодією зі стейкхолдерами, розвиненішим розкриттям нефінансової інформації та кращими довгостроковими результатами порівняно з компаніями з низьким рівнем сталості²⁷.

Водночас ESG не слід розглядати як автоматичну гарантію ефективності. Його результативність залежить від глибини інтеграції в систему управління. Якщо ESG зводиться лише до формального звіту, маркетингового повідомлення або набору несистемних ініціатив, він може перетворитися на інструмент репутаційного декорування. У такому випадку виникає ризик greenwashing («імітації екологічної

²⁶ Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.

²⁷ Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.

відповідальності») – ситуації, коли підприємство декларує сталість, але не підтверджує її реальними діями, показниками й управлінською відповідальністю. Тому стратегічний підхід до ESG передбачає не лише комунікацію досягнень, а й управління суттєвими впливами, ризиками та можливостями.

Одним із ключових понять ESG-управління є суттєвість. Вона дає змогу підприємству визначити, які екологічні, соціальні й управлінські питання є найбільш значущими для його бізнес-моделі та стейкхолдерів. У європейській практиці особливого значення набув принцип подвійної суттєвості, відповідно до якого компанія має оцінювати не лише те, як питання сталості впливають на її фінансовий стан, а й те, як сама компанія впливає на людей і довкілля. Такий підхід закладений у логіку корпоративного звітування ЄС у межах CSRD та ESRS. Для стратегічного менеджменту це означає, що ESG-аналіз має охоплювати дві взаємопов'язані перспективи: фінансову матеріальність і матеріальність впливу.

Сучасна інституціоналізація ESG значною мірою відбувається через розвиток міжнародних стандартів звітності та розкриття інформації. IFRS S1 встановлює загальні вимоги до розкриття інформації про ризики та можливості, пов'язані зі сталістю, які є корисними для користувачів фінансової звітності під час прийняття рішень щодо надання ресурсів компанії; стандарт застосовується для річних періодів, що починаються з 1 січня 2024 року, з можливістю дострокового застосування разом з IFRS S2²⁸. IFRS S2 деталізує підхід до кліматичних розкриттів, а стандарти GRI забезпечують рамку для звітування про впливи організації на економіку, довкілля та людей у порівнюваній і надійній спосіб²⁹. Водночас Європейська комісія через CSRD і ESRS посилює вимоги до корпоративного звітування про сталість для компаній, що підпадають під відповідне регулювання.

ESG-принципи також тісно пов'язані з міжнародними рамками відповідального бізнесу. Глобальний договір ООН ґрунтується на добровільному зобов'язанні компаній впроваджувати універсальні принципи сталості та підтримувати досягнення Цілей сталого розвитку. Оновлені Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу охоплюють права людини, трудові відносини, довкілля, боротьбу із хабарництвом, інтереси споживачів, розкриття інформації, конкуренцію, науку, технології та оподаткування.

²⁸ IFRS Foundation. *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. International Sustainability Standards Board, 2023.

²⁹ IFRS Foundation. *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. International Sustainability Standards Board, 2023.

Це свідчить про те, що ESG поступово стає не периферійним елементом корпоративної політики, а частиною глобальної архітектури відповідального менеджменту.

Для підприємства стратегічна інтеграція ESG має починатися з рівня місії, бачення та корпоративних цінностей. Якщо сталість не входить у стратегічну ідентичність організації, ESG-ініціативи залишаються фрагментарними. На першому етапі підприємство має визначити, які екологічні, соціальні й управлінські питання є суттєвими саме для його галузі, бізнес-моделі, ринків, ланцюгів постачання та стейкхолдерів. На другому етапі ці питання мають бути перетворені на стратегічні цілі, показники, політики та програми дій. На третьому етапі ESG має бути інтегроване в операційну діяльність: закупівлі, виробництво, управління персоналом, фінанси, інновації, маркетинг, ризик-менеджмент і комунікації. На четвертому етапі необхідним є вимірювання результатів, внутрішній контроль, звітування та зовнішня верифікація. На п'ятому етапі ESG має стати частиною організаційної культури й управлінської поведінки.

Особливе значення в цьому процесі має етичне лідерство. Саме етичний лідер забезпечує перехід від формального прийняття ESG-принципів до їх реального впровадження в систему управління. Якщо ESG визначає стратегічну рамку сталого розвитку, то етичне лідерство забезпечує її ціннісне наповнення, поведінкову легітимність і практичну послідовність. Керівник, який діє етично, не обмежується публічним декларуванням екологічної або соціальної відповідальності. Він формує управлінське середовище, у якому рішення оцінюються з позицій прозорості, справедливості, доброчесності, підзвітності та поваги до стейкхолдерів. Тому ESG без етичного лідерства ризикує стати формальною системою звітності, тоді як етичне лідерство без ESG може залишитися на рівні загальних моральних намірів без достатньої вимірюваності та стратегічної системності.

У цьому контексті ESG можна розглядати як управлінський механізм інституціоналізації етичних принципів у сталому розвитку підприємства. Екологічний вимір відображає відповідальність підприємства перед природним середовищем і майбутніми поколіннями. Соціальний вимір демонструє відповідальність перед працівниками, споживачами, громадами та суспільством. Управлінський вимір забезпечує прозорість, доброчесність, контроль, підзвітність і справедливість у прийнятті рішень. Разом ці три складові формують стратегічну систему, яка дає можливість підприємству не лише реагувати на зовнішні вимоги, а й проактивно створювати довгострокову економічну, соціальну та екологічну цінність.

Для практичного розкриття управлінського змісту ESG-принципів доцільно розглядати їх не лише як загальні орієнтири сталого розвитку,

а і як систему конкретних управлінських рішень, індикаторів і механізмів впровадження. Такий підхід дає змогу перейти від декларативного проголошення екологічної, соціальної та управлінської відповідальності до її операціоналізації в стратегії підприємства, бізнес-процесах, системі контролю, оцінювання результативності та взаємодії зі стейкхолдерами. У таблиці 1 узагальнено ключові складові ESG, їх управлінський зміст, можливі індикатори оцінювання та практичні інструменти впровадження на рівні підприємства.

Таблиця 1

**ESG-принципи: управлінський зміст, індикатори
та практичні механізми впровадження**

ESG-компонент	Управлінський зміст	Ключові управлінські індикатори	Практичні механізми впровадження	Очікуваний управлінський результат
Е–Environmental / екологічні принципи	Управління впливом підприємства на довкілля, раціональне використання ресурсів, зменшення екологічних ризиків і перехід до більш ресурсоефективної моделі діяльності	Обсяг споживання енергії; частка відновлюваної енергії; рівень викидів CO ₂ та інших парникових газів; обсяг утворених і перероблених відходів; водоспоживання; частка екологічно безпечних матеріалів; кількість екологічних інцидентів	Впровадження системи екологічного менеджменту; енергоаудит; програми енергоефективності; моніторинг викидів; сортування та переробка відходів; цифровий облік ресурсів; оцінювання екологічних ризиків у ланцюгах постачання	Зниження операційних витрат, екологічних ризиків і регуляторного тиску; підвищення ресурсної ефективності; формування екологічної репутації підприємства
Е – кліматична відповідальність	Урахування кліматичних ризиків у стратегічному плануванні, інвестиційних рішеннях, виробничих процесах, і логістиці	Наявність кліматичної стратегії; цілі зі скорочення викидів; вуглецевий слід продукції; частка низьковуглецевих технологій; витрати на адаптацію до кліматичних ризиків; наявність сценарного аналізу кліматичних загроз	Розроблення плану декарбонізації; модернізація обладнання; оптимізація логістики; впровадження енергоощадних технологій; оцінювання фізичних і перехідних кліматичних ризиків; включення кліматичних критеріїв до інвестиційних проєктів	Підвищення довгострокової стійкості бізнес-моделі, готовності до кліматичного регулювання, зменшення залежності від енергосмних процесів

Продовження таблиці 1

ESG-компонент	Управлінський зміст	Ключові управлінські індикатори	Практичні механізми впровадження	Очікуваний управлінський результат
Е-циркулярність і ресурсна ефективність	Перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – відходи» до моделі повторного використання ресурсів, мінімізації втрат і продовження життєвого циклу продукції	Частка повторно використаних матеріалів; рівень утилізації та переробки; обсяг відходів на одиницю продукції; кількість ресурсозберігаючих технологій; коефіцієнт матеріальної ефективності	Перегляд дизайну продукції; впровадження принципів eco-design; повторне використання тари й матеріалів; партнерства з переробними підприємствами; мінімізація виробничих втрат; аудит матеріальних потоків	Зменшення залежності від первинних ресурсів, скорочення відходів, підвищення ефективності виробничих процесів
S – Social / соціальні принципи	Управління впливом підприємства на працівників, споживачів, партнерів, громади та інші соціальні групи	Рівень плинності кадрів; рівень задоволеності персоналу; кількість навчальних годин на одного працівника; рівень травматизму; гендерний баланс; частка працівників, охоплених програмами розвитку; кількість скарг споживачів; рівень залученості персоналу	HR-стратегія; програми навчання й розвитку; політики недискримінації; система охорони праці; програми психологічної підтримки; внутрішні канали зворотного зв'язку; соціальний діалог; механізми розгляду скарг працівників і споживачів	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення організаційної культури, зменшення кадрових ризиків, посилення довіри споживачів і громад
S – людський капітал і гідна праця	Формування безпечного, справедливого й інклюзивного робочого середовища, у якому працівники мають можливості для професійного розвитку та участі в організаційному житті	Частка працівників, які пройшли навчання; індекс залученості персоналу; кількість внутрішніх підвищень; рівень оплати праці порівняно з ринком; частота виробничих травм; кількість випадків дискримінації або порушень трудових прав	Кар'єрне планування; наставництво; регулярне оцінювання компетентностей; прозора система оплати праці; політика рівних можливостей; програми well-being; безпечні умови праці; захист трудових прав	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, розвиток кадрового потенціалу, посилення HR-резильєнтності підприємства

Продовження таблиці 1

ESG-компонент	Управлінський зміст	Ключові управлінські індикатори	Практичні механізми впровадження	Очікуваний управлінський результат
S – відповідальність передспоживачами	Забезпечення якості, безпеки, доступності та етичності продукції або послуг, а також чесної комунікації зі споживачами	Кількість рекламаций; рівень задоволеності клієнтів; частка продукції, що відповідає стандартам якості; кількість випадків відкликання продукції; швидкість реагування на звернення; кількість підтверджених порушень прав споживачів	Система управління якістю; стандарти безпеки продукції; прозоре маркування; етичний маркетинг; канали підтримки споживачів; регулярний аналіз скарг; внутрішні аудити якості	Підвищення довіри споживачів, зменшення репутаційних ризиків, зміцнення конкурентних позицій підприємства
S – взаємодія з громадами та стейкхолдерами	Побудова довгострокових відносин із місцевими громадами, партнерами, державними інституціями, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами	Кількість консультацій зі стейкхолдерами; рівень задоволеності громад; обсяг соціальних інвестицій; кількість партнерських проєктів; наявність карти стейкхолдерів; кількість соціальних ризиків, врахованих у стратегії	Стейкхолдерський аналіз; громадські консультації; партнерські соціальні проєкти; прозора комунікація; механізми зворотного зв'язку; оцінювання соціального впливу; участь у місцевих програмах розвитку	Зміцнення соціальної легітимності підприємства, зниження конфліктності, формування довгострокової довіри та партнерської взаємодії
G – Governance / управлінські принципи	Формування прозорості, доброчесної, підзвітної та ефективної системи корпоративного управління	Наявність кодексу етики; кількість зафіксованих порушень; частка керівників, які пройшли навчання з комплаєнсу; наявність антикорупційної політики; кількість внутрішніх аудитів; рівень прозорості звітності; наявність незалежного контролю	Кодекс корпоративної етики; антикорупційна програма; комплаєнс-система; внутрішній аудит; політика конфлікту інтересів; прозорі процедури закупівель; канали повідомлення про порушення; регулярне звітування керівництва	Зменшення корупційних, правових і репутаційних ризиків; підвищення довіри інвесторів, партнерів і працівників; зміцнення управлінської дисципліни

Закінчення таблиці 1

ESG-компонент	Управлінський зміст	Ключові управлінські індикатори	Практичні механізми впровадження	Очікуваний управлінський результат
G – етичне лідерство й організаційна культура	Інституціоналізація доброчесності, справедливості, відповідальності та поваги до стейкхолдерів у щоденних управлінських рішеннях	Рівень довіри до керівництва; кількість етичних звернень; частка працівників, обізнаних із кодексом етики; кількість навчань з етичного лідерства; рівень сприйняття справедливості управлінських рішень	Формування «тону згори»; навчання керівників з етичного лідерства; регулярна комунікація етичних очікувань; справедлива система винагород і санкцій; захист викривачів; включення етичних критеріїв до оцінювання керівників	Формування етичної організаційної культури, підвищення довіри персоналу, зниження ризиків неетичної поведінки
G – ризик-менеджмент і підзвітність	Інтеграція ESG-ризиків у загальну систему стратегічного, фінансового, операційного й репутаційного управління	Наявність ESG-ризиків у корпоративному реєстрі ризиків; частота перегляду ризиків; кількість реалізованих заходів реагування; рівень готовності до криз; частка ESG-показників у стратегічних KPI	ESG-ризик-карта; комітет або відповідальна особа з ESG; регулярний моніторинг ризиків; сценарне планування; інтеграція ESG до системи KPI; внутрішнє та зовнішнє звітування	Підвищення стратегічної стійкості підприємства, своєчасне реагування на нефінансові ризики, посилення управлінської відповідальності
G – прозорість і звітність	Забезпечення достовірного, порівнюваного та системного розкриття інформації про екологічні, соціальні й управлінські результати підприємства	Наявність ESG-звіту; відповідність міжнародним стандартам звітності; частота розкриття інформації; рівень верифікації даних; кількість розкритих суттєвих тем; доступність звітності для стейкхолдерів	Підготовка ESG-звіту; використання GRI, IFRS Sustainability Standards або ESRS; подвійна суттєвість; внутрішня система збору ESG-даних; зовнішня перевірка звітності; цифрові панелі моніторингу ESG-показників	Підвищення прозорості, інвестиційної привабливості й довіри стейкхолдерів; зниження ризику greenwashing; посилення відповідальності керівництва

Практична цінність ESG для підприємства полягає у тому, що воно переводить абстрактну ідею сталого розвитку в мову управлінських рішень. Для керівництва це означає необхідність ставити конкретні запитання: які екологічні ризики можуть вплинути на підприємство; як діяльність підприємства впливає на працівників і громади; чи є система управління прозорою та доброчесною; які ESG-показники мають

бути включені до стратегічного плану; хто несе відповідальність за їх досягнення; як перевіряється достовірність даних; яким чином результати комунікуються стейкхолдерам. Саме такі запитання перетворюють ESG із загальної концепції на інструмент стратегічного менеджменту.

Отже, ESG-принципи виступають стратегічною рамкою сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечують поєднання ціннісних орієнтирів, управлінських механізмів, вимірюваних показників і зовнішньої підзвітності. Їх значення полягає не лише у відповідності міжнародним стандартам або очікуванням інвесторів, а й у формуванні більш стійкої, відповідальної та легітимної моделі підприємницької діяльності. У поєднанні з етичним лідерством ESG створює основу для переходу від декларативної сталості до реального управління довгостроковим розвитком, у якому економічна ефективність узгоджується з екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та доброчесним корпоративним управлінням.

2. Взаємозв'язок етичного лідерства, ESG та сталого розвитку підприємства

Взаємозв'язок етичного лідерства, ESG-принципів і сталого розвитку підприємства доцільно розглядати як цілісну управлінську систему, у межах якої кожен елемент виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію. Етичне лідерство формує ціннісну та поведінкову основу управління; ESG-принципи забезпечують інструментальну й аналітичну рамку для інтеграції екологічних, соціальних та управлінських пріоритетів у діяльність підприємства; сталий розвиток виступає стратегічним результатом, що відображає здатність підприємства створювати довгострокову цінність без руйнування соціальних, екологічних та інституційних умов власного функціонування.

У цьому контексті етичне лідерство не є ізольованою характеристикою керівника, а виступає механізмом управлінської легітимації ESG. Саме від позиції керівництва залежить, чи будуть ESG-принципи сприйматися в організації як реальний стратегічний пріоритет або лише як формальна вимога до звітності. Якщо керівник демонструє послідовність між проголошеними цінностями та фактичними рішеннями, ESG набуває практичного змісту. Якщо ж між деклараціями та поведінкою управлінської команди існує розрив, ESG-рішення ризикують втратити довіру працівників, інвесторів, споживачів та інших стейкхолдерів.

Етичне лідерство створює передумови для того, щоб екологічні, соціальні й управлінські принципи не залишалися зовнішнім нормативним тиском, а ставали внутрішньою логікою функціонування підприємства.

Це означає, що рішення щодо використання ресурсів, умов праці, взаємодії з громадами, антикорупційної політики, розкриття інформації та управління ризиками мають оцінюватися не лише з позицій економічної доцільності, а й з позицій доброчесності, справедливості, прозорості та довгострокової відповідальності. У такому підході ESG виступає не додатковим напрямом діяльності, а способом переосмислення управління підприємством як системи відповідального створення цінності.

Особливе значення має те, що етичне лідерство забезпечує зв'язок між нормативним і практичним рівнями сталого розвитку. Нормативний рівень відображає цінності, принципи, очікування суспільства та стейкхолдерів. Практичний рівень охоплює управлінські рішення, процедури, показники, програми, бюджети, контроль і звітність. Без етичного лідерства між цими рівнями може виникати розрив: підприємство декларує прихильність до сталого розвитку, але фактично ухвалює рішення, орієнтовані лише на короткострокову вигоду. Етичний лідер зменшує цей розрив, оскільки перетворює цінності на управлінські правила, а управлінські правила – на сталі організаційні практики.

З управлінського погляду ESG можна розглядати як інструмент операціоналізації етичного лідерства. Якщо етичне лідерство відповідає на питання, якими принципами має керуватися менеджмент, то ESG конкретизує, у яких сферах ці принципи мають бути реалізовані, як їх вимірювати, хто несе відповідальність за їх виконання та яким чином результати мають бути представлені стейкхолдерам. Таким чином, етичне лідерство забезпечує смислову й поведінкову основу ESG, а ESG надає етичному лідерству управлінську структуру, вимірюваність і стратегічну спрямованість.

У структурі ESG саме компонент Governance є ключовою ланкою, яка поєднує етичне лідерство зі сталим розвитком підприємства. Якість корпоративного управління визначає, наскільки екологічні та соціальні пріоритети реально інтегровані в стратегію, бюджетування, ризик-менеджмент, систему мотивації, внутрішній контроль і звітність. Підприємство може мати екологічні програми або соціальні ініціативи, однак без прозорих процедур прийняття рішень, підзвітності керівництва, комплаєнсу, антикорупційної політики й етичної культури такі ініціативи залишаються нестійкими. Тому Governance не слід сприймати лише як адміністративний або юридичний блок ESG. Він є управлінським фундаментом, який забезпечує достовірність, послідовність і результативність екологічної та соціальної відповідальності.

Водночас сталий розвиток підприємства не може бути зведений лише до формального дотримання ESG-критеріїв. Його сутність полягає

у здатності підприємства підтримувати економічну життєздатність, соціальну легітимність, екологічну відповідальність та інституційну стійкість у довгостроковій перспективі. ESG-принципи допомагають структурувати цей процес, але саме етичне лідерство визначає якість управлінських рішень у ситуаціях, коли виникають суперечності між прибутковістю, соціальними очікуваннями, екологічними обмеженнями та репутаційними ризиками. У таких ситуаціях етичний вимір лідерства проявляється не в деклараціях, а у здатності приймати збалансовані рішення, які враховують наслідки для широкого кола стейкхолдерів.

Зв'язок між етичним лідерством, ESG та сталим розвитком особливо виразно проявляється в системі управління ризиками. Традиційний ризик-менеджмент часто фокусувався на фінансових, операційних, виробничих або правових ризиках. ESG-підхід розширює цю логіку, охоплюючи кліматичні, соціальні, кадрові, репутаційні, етичні, комплаєнс- та управлінські ризики. Етичне лідерство, зі свого боку, забезпечує готовність організації не приховувати такі ризики, не мінімізувати їх значення формально, а відкрито ідентифікувати, аналізувати та інтегрувати в процес прийняття рішень. Саме тому етична культура є важливою умовою якісного ESG-ризик-менеджменту.

Не менш важливим є вплив етичного лідерства на достовірність ESG-звітності. У сучасному менеджменті звітність про сталість поступово перетворюється на інструмент стратегічної комунікації зі стейкхолдерами. Проте її цінність залежить від якості даних, прозорості методології, повноти розкриття інформації та готовності підприємства повідомляти не лише про досягнення, а й про проблемні зони. Етичне лідерство в цьому аспекті виступає запобіжником проти greenwashing, оскільки орієнтує менеджмент на правдивість, обґрунтованість і відповідальність у представленні ESG-результатів. Отже, довіра до ESG-звітності формується не лише через стандарти, а й через етичну якість управлінської культури.

Важливим наслідком поєднання етичного лідерства та ESG є формування довіри. Довіра виступає нематеріальним активом підприємства, який впливає на репутацію, лояльність персоналу, готовність партнерів до співпраці, інвестиційну привабливість і соціальну підтримку діяльності організації. Етичний лідер формує довіру через послідовність дій, справедливість рішень, відкритість комунікації та відповідальність за наслідки. ESG, зі свого боку, надає цій довірі структуровану основу через показники, політики, процедури, звітність і механізми контролю. Сталий розвиток стає результатом такої довіри, оскільки підприємство отримує більшу здатність до адаптації, партнерства, інновацій і довгострокового функціонування.

Управлінська інтеграція етичного лідерства, ESG та сталого розвитку може бути представлена як багаторівнева система:

1. На стратегічному рівні вона проявляється у включенні принципів сталості до місії, бачення, корпоративної стратегії та бізнес-моделі підприємства.

2. На організаційному рівні – у формуванні структур відповідальності, ESG-комітетів, політик доброчесності, процедур внутрішнього контролю, системи управління ризиками та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

3. На операційному рівні – у зміні повсякденних управлінських практик: закупівель, виробництва, управління персоналом, маркетингу, комунікацій, логістики, інноваційної діяльності.

4. На культурному рівні – у закріпленні норм прозорості, справедливості, взаємоповаги, відповідальності та нетерпимості до неетичної поведінки.

Особливістю такого підходу є те, що сталий розвиток підприємства не досягається через окремі ESG-заходи, а формується через системну узгодженість цілей, цінностей, рішень і поведінки. Підприємство може декларувати соціальну відповідальність, але водночас мати непрозору систему мотивації або толерувати дискримінаційні практики. Воно може впроваджувати екологічні програми, але не мати достовірного обліку екологічних показників. Воно може готувати ESG-звіти, але не включати ESG-ризиків до стратегічного планування. У всіх цих випадках бракує саме інтеграційної управлінської логіки. Етичне лідерство забезпечує ціннісну послідовність, ESG – структурованість і вимірюваність, а сталий розвиток – довгострокову стратегічну орієнтацію.

У цьому сенсі етичне лідерство виконує роль внутрішнього каталізатора ESG-трансформації. Воно впливає на те, як керівники розставляють пріоритети, як реагують на етичні дилеми, як розподіляють ресурси, як оцінюють ефективність, як комунікують зі стейкхолдерами та як ставляться до критичної інформації. Підприємство з розвиненим етичним лідерством здатне не лише виконувати зовнішні ESG-вимоги, а й проактивно формувати власну модель сталого розвитку, адаптовану до галузевих ризиків, очікувань стейкхолдерів і стратегічних цілей.

Для менеджменту принципово важливо розуміти, що ESG-інтеграція потребує не лише спеціалізованих політик, а й зміни управлінської поведінки. Керівники різних рівнів мають бути не просто виконавцями ESG-програм, а носіями відповідної управлінської логіки. Це означає здатність ухвалювати рішення з урахуванням довгострокових наслідків, відкрито обговорювати ризики, уникати конфлікту інтересів, підтримувати справедливі процедури, забезпечувати безпечне середовище для зворотного зв'язку та демонструвати

особисту відповідальність. Саме через поведінку керівників ESG переходить із рівня документів на рівень організаційної практики.

Взаємозв'язок етичного лідерства, ESG і сталого розвитку також має інноваційний вимір. Орієнтація на сталість стимулює підприємство шукати нові технологічні, організаційні та соціальні рішення: енергоефективні процеси, циркулярні бізнес-моделі, цифрові системи моніторингу, інклюзивні HR-практики, прозорі ланцюги постачання, відповідальні партнерства. Етичне лідерство в цьому процесі задає межі прийнятності інновацій, забезпечуючи, щоб технологічний або економічний прогрес не супроводжувався порушенням прав людини, маніпуляціями, експлуатацією працівників, шкодою для довкілля чи недоброчесними практиками конкуренції.

Таким чином, етичне лідерство, ESG та сталий розвиток підприємства утворюють взаємопов'язану управлінську тріаду (рис. 3). Етичне лідерство відповідає за цінності, поведінку та моральну якість управлінських рішень. ESG забезпечує структуру, індикатори, механізми реалізації та підзвітність. Сталий розвиток відображає стратегічний результат цієї взаємодії – здатність підприємства забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну збалансованість і довгострокову довіру стейкхолдерів. Саме поєднання цих трьох компонентів дає змогу перейти від фрагментарних ініціатив до системного управління розвитком підприємства на засадах доброчесності, відповідальності та стратегічної стійкості.



Рис. 3. Управлінська тріада: етичне лідерство, ESG та сталий розвиток підприємства

Джерело: сформовано авторами за допомогою Open AI.

Отже, ключовий управлінський висновок полягає в тому, що ESG без етичного лідерства може залишитися формалізованою системою звітності, а етичне лідерство без ESG – декларативною ціннісною позицією без достатньої вимірюваності й управлінської інституціоналізації. Лише їх поєднання створює передумови для реального сталого розвитку підприємства, у якому стратегічні цілі, управлінські рішення, організаційна культура та взаємодія зі стейкхолдерами підпорядковані логіці довгострокового відповідального створення цінності.

3. Управлінські механізми інтеграції ESG-принципів та етичного лідерства у стратегію підприємства

Як зазначалося вище, інтеграція ESG-принципів та етичного лідерства у стратегію підприємства потребує переходу від декларативного проголошення цінностей до побудови системи управлінських рішень, процедур, показників і відповідальності. У цьому контексті стратегія підприємства має розглядатися не лише як документ, що визначає цілі зростання, конкурентні переваги та фінансові орієнтири, а і як управлінська архітектура довгострокового створення цінності з урахуванням екологічних, соціальних, етичних, репутаційних і governance-ризиків. Такий підхід узгоджується з логікою стейкхолдерської теорії Р. Фрімана, концепцією спільної цінності М. Портера і М. Крамера, а також сучасними рамками сталого звітування та відповідального бізнесу^{30, 31, 32}.

Практична інтеграція ESG та етичного лідерства має починатися не зі звітності, а зі стратегічного діагностування. Підприємство повинно визначити, які ESG-фактори є суттєвими для його бізнес-моделі, галузі, ринків, ланцюгів постачання, персоналу, споживачів і місцевих громад. У європейській практиці для цього використовується підхід подвійної суттєвості, за яким організація оцінює як вплив питань сталості на власний фінансовий стан, так і власний вплив на людей і довкілля; саме на цю логіку спираються ESRS та імплементаційні матеріали EFRAG³³. EFRAG прямо пов'язує оцінювання суттєвості з ESRS, ухваленими Європейською комісією у 2023 році, та надає практичні орієнтири для проведення materiality assessment.

³⁰ Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.

³¹ Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.

³² Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.

³³ EFRAG. *Implementation Guidance: Materiality Assessment*. 2024.

Далі представлено ключові інструменти.

1. Першим дієвим інструментом є *ESG-діагностика стратегічної позиції підприємства*. Вона передбачає оцінювання поточного стану підприємства за трьома блоками: екологічним, соціальним та управлінським. На цьому етапі доцільно сформувати карту ключових ESG-ризиків і можливостей, визначити наявні прогалини в політиках, процедурах, даних, компетентностях персоналу й управлінській відповідальності. Така діагностика має охоплювати не тільки формальні документи, а й фактичну управлінську поведінку: як ухвалюються рішення, чи існують канали повідомлення про порушення, чи є прозорими закупівлі, як реагує керівництво на конфлікти інтересів, наскільки справедливою є система мотивації та чи враховуються довгострокові наслідки управлінських рішень.

2. Другим інструментом є *матриця суттєвості ESG-питань*. Вона дає змогу ранжувати екологічні, соціальні й управлінські питання за двома критеріями, а саме значущістю для стейкхолдерів і стратегічним впливом на підприємство. Практично це може бути реалізовано через опитування працівників, інтерв'ю з керівниками, консультації з партнерами, аналіз скарг споживачів, аудит ланцюгів постачання, оцінку регуляторних вимог і моніторинг галузевих тенденцій. Результатом має стати перелік пріоритетних ESG-напрямів, які безпосередньо включаються до стратегії підприємства, а не залишаються на рівні загальних корпоративних намірів.

3. Третім інструментом є *стратегічна ESG-карта*, яка пов'язує суттєві ESG-питання з цілями підприємства, відповідальними підрозділами, ресурсами, строками виконання та показниками результативності. Така карта може мати чотири рівні:

- стратегічні цілі;
- управлінські програми;
- операційні заходи;
- KPI.

Наприклад, якщо суттєвим питанням є енергоефективність, то воно має бути відображене не лише як екологічний намір, а і як конкретна стратегічна ціль із бюджетом, відповідальним підрозділом, цільовим показником скорочення споживання енергії та системою моніторингу. Якщо суттєвим питанням є доброчесність управління, воно має трансформуватися в комплаєнс-програму, кодекс етики, антикорупційні процедури, навчання керівників і механізм реагування на порушення.

4. Четвертим механізмом є *інституціоналізація етичного лідерства в системі управління*. Етичне лідерство не може залишатися особистою характеристикою окремого керівника; воно має бути закріплене в управлінських ролях, процедурах і стандартах поведінки. Для цього

доцільно запровадити хартію етичного лідерства, у якій визначаються очікувані моделі поведінки керівників: прозорість рішень, недопущення конфлікту інтересів, справедливість у ставленні до персоналу, повага до стейкхолдерів, відповідальність за наслідки рішень, готовність визнавати помилки та підтримувати відкриту комунікацію.

5. Наступним інструментом є *ESG-governance model*, тобто розподіл повноважень і відповідальності за ESG на різних рівнях управління. На стратегічному рівні відповідальність має належати вищому керівництву або наглядовому органу. На тактичному рівні доцільно створити ESG-комітет або міжфункціональну робочу групу, до якої входять представники фінансів, HR, операційної діяльності, юридичного напрямку, комплаєнсу, закупівель, комунікацій і ризик-менеджменту. На операційному рівні кожен підрозділ має отримати власні ESG-завдання та показники. Такий розподіл запобігає ситуації, коли ESG сприймається як відповідальність лише PR-відділу або фахівця зі звітності. ESG має бути функцією всієї системи управління.

6. Важливим практичним механізмом є *інтеграція ESG-ризиків у корпоративний ризик-менеджмент*. Це означає, що кліматичні, екологічні, кадрові, соціальні, репутаційні, комплаєнс– та етичні ризики мають включатися до загального реєстру ризиків підприємства поряд із фінансовими й операційними ризиками. COSO та WBCSD у спеціальній настанові підкреслюють необхідність застосування концепцій Enterprise Risk Management до ESG-ризиків, тобто включення таких ризиків у процеси ідентифікації, оцінювання, реагування, моніторингу та комунікації. Практично це може реалізовуватися через ESG-risk register, heat map ризиків, сценарний аналіз, визначення risk owner для кожного суттєвого ESG-ризиків та регулярний перегляд ризиків на рівні керівництва.

7. Сьомим інструментом є *система ESG-KPI та управлінських OKR*. Без вимірюваних показників ESG-стратегія залишається декларативною. Доцільно формувати збалансований набір індикаторів за трьома напрямками: екологічна ефективність, соціальна відповідальність і якість управління. Наприклад, до екологічних KPI можуть належати енергоємність продукції, обсяг викидів, частка перероблених відходів або рівень водоспоживання. До соціальних – плинність кадрів, рівень залученості персоналу, частота виробничого травматизму, кількість навчальних годин на одного працівника, індекс інклюзивності. До управлінських – кількість повідомлень через етичні канали, частка працівників, охоплених комплаєнс-навчанням, кількість перевірених контрагентів, рівень виконання антикорупційних процедур, своєчасність ESG-звітності. IFRS S1 визначає загальну логіку розкриття інформації про ризики й можливості, пов'язані зі сталістю, які

є корисними для користувачів фінансової звітності, а стандарт діє для річних періодів, що починаються з 1 січня 2024 року.

8. Іншим механізмом є *зв'язування ESG-показників із системою мотивації керівників*. Якщо керівники оцінюються лише за фінансовими результатами, ESG-пріоритети залишаються другорядними. Тому частину цілей керівників доцільно пов'язувати з якістю управління персоналом, дотриманням етичних стандартів, зниженням ресурсних втрат, підвищенням безпеки праці, прозорістю закупівель, якістю внутрішнього контролю та виконанням ESG-плану. Водночас важливо уникати формального “КРІ-заміщення”, коли показники підбираються так, щоб їх легко було досягти без реальної зміни поведінки. Етичний вимір тут полягає в тому, що система мотивації має винагороджувати не лише результат, а й спосіб його досягнення.

9. Дев'ятим практичним інструментом є *комплаєнс-система та антикорупційна інфраструктура*. Вона має передбачати кодекс етики, політику конфлікту інтересів, антикорупційну політику, процедури перевірки контрагентів, правила подарунків і представницьких витрат, канали повідомлення про порушення, порядок внутрішніх розслідувань і захист осіб, які добросовісно повідомляють про порушення. ISO 37001 визначає вимоги й рекомендації щодо створення системи управління, спрямованої на запобігання, виявлення та реагування на хабарництво, а ISO 37301 стосується побудови, впровадження, оцінювання та постійного поліпшення системи комплаєнс-менеджменту. Для підприємства ці стандарти можуть бути використані не лише як основа сертифікації, а і як методичний орієнтир для побудови внутрішньої системи доброчесного управління.

10. Наступним механізмом є *responsible supply chain management*, тобто *відповідальне управління ланцюгами постачання*. ESG-стратегія не може бути повною, якщо підприємство не враховує ризики, що виникають у відносинах із постачальниками, підрядниками, дистриб'юторами та іншими партнерами. Практичними інструментами є кодекс поведінки постачальників, ESG-анкета для контрагентів, перевірка санкційних і корупційних ризиків, критерії відповідальних закупівель, аудит критичних постачальників, договірні ESG-застереження та механізми припинення співпраці у випадку грубих порушень. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct наголошує на ризик-орієнтованій належній обачності для виявлення й реагування на фактичні та потенційні негативні впливи у власній діяльності, ланцюгах постачання та ділових відносинах.

11. *Система етичної комунікації та speak-up culture*. Етичне лідерство реалізується не тільки через рішення керівництва, а й через здатність

організації чути проблеми до того, як вони перетворюються на кризу. Для цього необхідні конфіденційні канали повідомлення про порушення, зрозумілі процедури розгляду звернень, гарантії відсутності репресій, регулярне інформування працівників про етичні стандарти та демонстрація того, що повідомлення справді розглядаються. Практично це може бути реалізовано через етичну гарячу лінію, електронну форму повідомлення, незалежну скриньку довіри, омбудсмена з етики або призначеного compliance officer. Важливо, щоб speak-up culture не була формальною: працівники мають бачити, що керівництво реагує на проблеми об'єктивно, справедливо й без вибіркості.

12. *ESG-data management*, тобто *система збору, перевірки та управління ESG-даними*. Однією з ключових проблем ESG-інтеграції є фрагментованість даних, коли екологічна інформація зберігається в одному підрозділі, HR-показники – в іншому, комплаєнс-дані – у третьому, а фінансова служба не завжди має доступ до повної картини. Тому підприємству доцільно створити ESG-data map, визначити власників даних, періодичність оновлення, методику розрахунку показників, джерела інформації та процедури внутрішньої перевірки. GRI Standards позиціонуються як глобальні стандарти, що дають змогу організаціям розуміти та звітувати про впливи на економіку, довкілля та людей у порівнюваний і достовірний спосіб.

13. Не менш важливим інструментом є *внутрішній ESG-аудит*. Він дає змогу оцінити, чи відповідають задекларовані ESG-цілі фактичним процесам підприємства. Такий аудит має охоплювати перевірку політик, процедур, даних, контрактів, системи контролю, управління ризиками, HR-практик, екологічних показників і комунікацій. Особливу увагу варто приділяти виявленню розривів між офіційною ESG-комунікацією та реальною управлінською практикою. Саме цей механізм є важливим засобом запобігання greenwashing, оскільки дає можливість перевірити, чи підтверджуються публічні заяви підприємства доказами, даними та відповідальними рішеннями.

14. *ESG-звітність та зовнішня підзвітність*. Звітність не має бути початковою точкою ESG-інтеграції, однак вона є необхідним етапом стратегічної зрілості. У межах CSRD перші компанії, на які поширюються нові правила, мають застосовувати їх за 2024 фінансовий рік у звітах, опублікованих у 2025 році; це демонструє загальну тенденцію до посилення вимог до якості, порівнюваності й перевірюваності інформації про сталість. Для підприємств, які не підпадають безпосередньо під дію європейського регулювання, орієнтація на GRI, IFRS Sustainability Disclosure Standards, ESRS або UN Global Compact може бути використана

як добровільний управлінський стандарт підвищення довіри інвесторів, партнерів і стейкхолдерів.

15. *Навчання керівників і персоналу з ESG та етичного лідерства.* Стратегія не буде реалізована, якщо працівники не розуміють, як ESG-принципи пов'язані з їхньою щоденною роботою. Навчання має бути диференційованим: для топ-менеджменту – стратегічне ESG-управління, ризики, підзвітність і етичне прийняття рішень; для середньої ланки – інтеграція ESG у процеси підрозділів; для HR – недискримінація, добробут, розвиток персоналу; для закупівель – відповідальний вибір постачальників; для фінансів – ESG-дані та звітність; для всіх працівників – кодекс етики, конфлікт інтересів, канали повідомлення про порушення. UN Global Compact підкреслює, що корпоративна сталість починається із системи цінностей і принципового підходу до ведення бізнесу у сферах прав людини, праці, довкілля та антикорупції³⁴.

16. *Інтеграція ESG у стратегічний бюджет та інвестиційні рішення.* Частою помилкою є ситуація, коли ESG-цілі включені до стратегії, але не мають ресурсного забезпечення. Тому кожен суттєвий ESG-напрямок має бути пов'язаний із бюджетом, інвестиційною програмою або операційними ресурсами. Наприклад, цілі з енергоефективності потребують інвестицій у модернізацію обладнання; цілі з охорони праці – витрат на безпеку, навчання та контроль; цілі з доброчесності – ресурсів на комплаєнс-функцію, аудит і цифрові системи повідомлення. Без фінансового підкріплення ESG залишається управлінською риторикою.

17. *Механізм постійного вдосконалення ESG-стратегії.* Інтеграція ESG не є одноразовим проєктом. Вона потребує циклу «планування – реалізація – моніторинг – аудит – коригування». На практиці це може бути реалізовано через щорічний ESG-review, перегляд матриці суттєвості, оновлення ESG-KPI, аналіз інцидентів, оцінювання ефективності політик, залучення стейкхолдерів і коригування стратегічних пріоритетів. Такий підхід дає змогу підприємству адаптуватися до змін регуляторного середовища, очікувань інвесторів, технологічних трендів, соціальних ризиків і внутрішніх управлінських викликів.

Для систематизації практичних інструментів інтеграції ESG-принципів та етичного лідерства у стратегію підприємства доцільно використовувати таку управлінську модель.

³⁴ United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. New York : UN Global Compact.

Таблиця 2

**Систематизація інструментів інтеграції ESG-принципів
та етичного лідерства у стратегію підприємства**

Управлінський механізм	Управлінський механізм	Управлінський механізм	Управлінський механізм
Стратегічна ESG-діагностика	ESG gap analysis	Оцінювання поточного стану політик, процедур, даних, ризиків і управлінської поведінки	Виявлення розривів між деклараціями та практикою
Визначення пріоритетів	Матриця подвійної суттєвості	Ранжування ESG-питань за впливом на підприємство та впливом підприємства на стейкхолдерів	Фокусування стратегії на найбільш значущих ESG-напрямах
Стратегічне планування	ESG strategy map	Пов'язання ESG-цілей із бізнес-цілями, ресурсами, відповідальними особами та строками	Перехід від загальних принципів до конкретних управлінських програм
Governance	ESG-комітет / відповідальна функція	Розподіл ролей між топменеджментом, підрозділами, комплаєнсом, HR, фінансами й операційною діяльністю	Інституційна відповідальність за ESG
Етичне лідерство	Хартія етичного лідерства	Закріплення очікуваної поведінки керівників і стандартів прийняття рішень	Послідовність між цінностями, поведінкою та управлінськими рішеннями
Ризик-менеджмент	ESG-risk register	Включення ESG-ризиків до загального реєстру ризиків підприємства	Раннє виявлення й контроль нефінансових ризиків
Комплаєнс	Кодекс етики, антикорупційна політика, політика конфлікту інтересів	Формування правил доброчесної поведінки та реагування на порушення	Зниження корупційних, правових і репутаційних ризиків
Мотивація	ESG-KPI / OKR	Включення ESG-показників до оцінювання керівників і підрозділів	Закріплення ESG у системі управлінської відповідальності
Ланцюги постачання	Supplier ESG due diligence	Перевірка постачальників за екологічними, соціальними й доброчесними критеріями	Зменшення ризиків у ділових відносинах

Продовження таблиці 2

Управлінський механізм	Управлінський механізм	Управлінський механізм	Управлінський механізм
Дані та звітність	ESG-data map, ESG dashboard	Визначення джерел даних, власників показників, методик розрахунку та регулярності оновлення	Підвищення достовірності ESG-інформації
Комунікація	Speak-up channels	Канали повідомлення про порушення, захист заявників, прозорий розгляд звернень	Формування культури відкритості та довіри
Контроль	Внутрішній ESG-аудит	Перевірка відповідності ESG-заяв фактичним процесам і даним	Запобігання greenwashing та підвищення управлінської достовірності
Розвиток компетентностей	ESG-навчання керівників і персоналу	Формування знань щодо сталості, етики, комплаєнсу, ризиків і звітності	Перехід ESG із рівня документів у щоденну управлінську практику
Постійне вдосконалення	Щорічний ESG-review	Перегляд цілей, показників, ризиків, політик і результатів	Адаптація ESG-стратегії до нових викликів і очікувань стейкхолдерів

Практична цінність такої моделі полягає в тому, що вона дає змогу уникнути фрагментарності ESG-ініціатив. Підприємство отримує не окремий набір екологічних або соціальних заходів, а цілісну систему управління, у якій стратегічні цілі, етична поведінка керівництва, governance-процедури, ризик-менеджмент, комплаєнс, мотивація, звітність і організаційна культура взаємно підсилюють одне одного. Саме така системність є критичною умовою для того, щоб ESG-принципи не перетворилися на формальну звітну практику, а стали реальним інструментом стратегічного розвитку підприємства.

З управлінського погляду інтеграцію ESG та етичного лідерства доцільно здійснювати поетапно:

1. На першому етапі підприємство проводить ESG-діагностику та оцінювання суттєвості.

2. На другому – формує ESG-цілі та пов’язує їх із корпоративною стратегією.

3. На третьому – створює governance-модель і визначає відповідальних.

4. На четвертому – інтегрує ESG-ризики до системи ризик-менеджменту.

5. На п'ятому – впроваджує комплаєнс-інструменти, етичні стандарти та канали повідомлення про порушення.

6. На шостому – формує ESG-KPI, систему даних і внутрішній контроль.

7. На сьомому – готує ESG-звітність і забезпечує комунікацію зі стейкхолдерами.

8. На восьмому – проводить регулярний перегляд результатів і коригує стратегію.

Особливу увагу слід приділити ролі керівництва. Навіть найкраще побудована ESG-система не буде ефективною, якщо управлінська команда не демонструє особистої послідовності, відкритості та доброчесності. Етичний лідер у процесі ESG-інтеграції виконує три ключові функції:

- 1) визначає ціннісні межі прийняття рішень;
- 2) забезпечує справедливий розподіл відповідальності;
- 3) формує культуру, у якій працівники не бояться повідомляти про ризики, помилки або порушення.

Тому ESG-стратегія має бути не лише технічною системою показників, а й поведінковою трансформацією менеджменту.

Отже, управлінські механізми інтеграції ESG-принципів та етичного лідерства у стратегію підприємства охоплюють стратегічну діагностику, оцінювання суттєвості, governance-модель, ESG-ризик-менеджмент, комплаєнс-систему, відповідальні ланцюги постачання, ESG-KPI, етичну комунікацію, управління даними, внутрішній аудит, навчання персоналу та постійне вдосконалення. Їх поєднання забезпечує перехід від нормативно-ціннісного рівня сталого розвитку до практичної управлінської системи, здатної підтримувати довгострокову конкурентоспроможність, довіру стейкхолдерів, організаційну доброчесність і стратегічну стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що етичне лідерство, ESG-принципи та сталий розвиток підприємства формують взаємопов'язану систему сучасного стратегічного менеджменту. Її зміст полягає не лише у впровадженні окремих екологічних, соціальних чи управлінських ініціатив, а у зміні самої логіки прийняття управлінських рішень. Підприємство, яке орієнтується на довгострокову стійкість, має оцінювати результативність не тільки через фінансові показники, а й через якість корпоративного управління, довіру стейкхолдерів, соціальну відповідальність, екологічну безпеку, прозорість і доброчесність управлінської поведінки.

Етичне лідерство в цій системі виконує роль ціннісного та поведінкового ядра. Воно забезпечує відповідність між проголошеними принципами підприємства та фактичною управлінською практикою. ESG, зі свого боку, надає цій ціннісній основі інструментальну форму – через стратегію, політики, індикатори, ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній контроль і звітність. Сталий розвиток є стратегічним результатом такого поєднання, оскільки відображає здатність підприємства забезпечувати економічну ефективність без втрати соціальної легітимності, репутаційної надійності й екологічної відповідальності.

Для українського бізнесу значення етичного ESG-лідерства посилюється під впливом кількох трансформаційних чинників, як-от євроінтеграція, воєнні і післявоєнні виклики, потреба у відновленні економіки, залучення інвестицій, цифровізація управління, підвищення вимог до прозорості, боротьба з корупційними ризиками та необхідність відновлення довіри до інституцій. Україна вже зробила інституційні кроки у напрямі впровадження звітності зі сталого розвитку. У жовтні 2024 року Уряд України схвалив Стратегію запровадження звітності зі сталого розвитку підприємствами, яка має забезпечити формування інформації про сталий розвиток на основі спільних методологічних принципів країн ЄС; Міністерство фінансів також підкреслює, що реалізація цієї Стратегії є важливою умовою для України як країни – кандидата на членство в ЄС.

Перспективи розвитку етичного ESG-лідерства в Україні насамперед пов'язані з європеїзацією системи корпоративного управління та звітності. У Європейському Союзі перші компанії, на які поширюється CSRD, застосовують нові правила вже за 2024 фінансовий рік у звітах, що публікуються у 2025 році, а звітування має здійснюватися відповідно до Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку – ESRS. Для українських підприємств це означає поступовий перехід від добровільних ESG-практик до більш формалізованої, порівнюваної та доказової системи управління сталістю. Особливо важливим стане не лише вміння підготувати ESG-звіт, а й здатність побудувати внутрішню систему даних, контролю, відповідальності та управлінської доброчесності, яка підтверджує достовірність такого звітування.

У цьому контексті етичне ESG-лідерство має розглядатися як конкурентна управлінська компетентність. Підприємства, керівники яких здатні поєднувати стратегічне бачення, доброчесність, відповідальність перед стейкхолдерами та здатність управляти ESG-ризиками, матимуть кращі передумови для виходу на міжнародні ринки, участі в глобальних ланцюгах постачання, залучення інвестицій і співпраці з європейськими партнерами. Для українського бізнесу це особливо важливо, оскільки гармонізація стандартів якості, безпеки, енергоефективності, екологічності та сталості з вимогами ЄС уже розглядається як один із напрямів підтримки доступу підприємств до експортних ринків.

Другою перспективою є інтеграція етичного ESG-лідерства в процеси повоєнного та зеленого відновлення. Відновлення України не може обмежуватися реконструкцією фізичної інфраструктури або поверненням підприємств до довоєнних моделей діяльності. Воно має бути спрямоване на модернізацію економіки, підвищення енергоефективності, розвиток відповідального виробництва, прозорість інвестиційних процесів і соціальну орієнтованість бізнесу. У цьому напрямі важливим орієнтиром є спільна програма Уряду України та UNIDO щодо зеленого промислового відновлення на 2024–2028 роки, яка акцентує увагу на стійкій, зеленій і сталій промисловості, підтримці бізнесу, залученні інвестицій і розвитку зеленої економіки.

Третьою перспективою є посилення ролі етичного лідерства в умовах воєнної економіки та соціальної вразливості. Війна суттєво загострила питання відповідального ведення бізнесу, а саме безпеки працівників, збереження робочих місць, підтримки громад, недопущення дискримінації, відповідального переміщення виробництва, прозорого використання ресурсів, доброчесності закупівель і взаємодії з державою. UNDP у дослідженні відповідального ведення бізнесу під час війни в Україні наголошує, що бізнес у воєнний час не є нейтральним учасником, а його поведінка має оцінюватися через підхід «бізнес і права людини». Це означає, що етичне ESG-лідерство в українських умовах має передбачати не лише екологічні чи звітні аспекти, а й управління гуманітарними, кадровими, соціальними та правозахисними ризиками.

Четвертою перспективою є розвиток відповідального управління ланцюгами постачання. Для українських підприємств, які прагнуть працювати з європейськими партнерами, дедалі важливішими ставатимуть питання походження сировини, умов праці, прозорості контрагентів, антикорупційної перевірки, дотримання прав людини, екологічних стандартів і належної обачності. OECD підкреслює, що Керівні принципи для багатонаціональних підприємств щодо відповідального ведення бізнесу передбачають ризик-орієнтовану належну обачність, а бізнес та інвестори мають уникати негативних впливів на людей і довкілля. Отже, перспективне етичне ESG-лідерство має виходити за межі внутрішнього управління підприємством і поширюватися на партнерські мережі, закупівлі, логістику та ділові відносини.

П'ятою перспективою є адаптація ESG-інструментів до потреб малого та середнього бізнесу. Для України це має особливе значення, оскільки саме малі й середні підприємства є важливою основою зайнятості, регіональної економіки, експорту та підприємницької резильєнтності. Водночас надмірно складні ESG-вимоги можуть бути для них організаційно й фінансово обтяжливими. Тому практичний розвиток етичного ESG-лідерства в Україні має передбачати пропорційні інструменти, як-от спрощені ESG-чеклисти,

добровільні стандарти для МСП, базові політики доброчесності, прості показники енергоефективності, безпеки праці, управління персоналом і відповідальних закупівель. У презентаційних матеріалах Міністерства фінансів України щодо ESRS окремо відзначається роль стандартів для малих і середніх підприємств, зокрема VSME, які мають допомогти МСП відповідати на запити щодо інформації про сталість у більш ефективний і пропорційний спосіб.

Шостою перспективою є цифровізація ESG-управління. Надалі конкурентною перевагою підприємств буде не лише наявність ESG-політик, а й здатність збирати, перевіряти, аналізувати та використовувати ESG-дані для прийняття рішень. Це передбачає впровадження ESG-dashboard, цифрових реєстрів ризиків, автоматизованого збору даних щодо енергоспоживання, викидів, відходів, безпеки праці, навчання персоналу, скарг, етичних звернень і комплаєнс-процедур. Перспективним напрямом стане поєднання ESG-аналітики із системами управлінського обліку, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Сьоомою перспективою є формування нової моделі управлінської культури. Етичне ESG-лідерство не може бути зведене до функції окремого ESG-менеджера або комплаєнс-офіцера. Воно має стати характеристикою всієї управлінської системи підприємства. Це означає, що керівники різних рівнів повинні володіти компетентностями етичного прийняття рішень, управління конфліктом інтересів, оцінювання впливів на стейкхолдерів, відповідальної комунікації, недопущення greenwashing, роботи з ESG-даними та формування психологічно безпечного середовища для повідомлення про ризики й порушення.

Особливе значення для України матиме антикорупційний вимір етичного ESG-лідерства. У процесах відновлення, залучення міжнародного фінансування, реалізації інфраструктурних проєктів і публічно-приватного партнерства доброчесність управління стає не лише моральною вимогою, а й умовою економічної безпеки, інвестиційної довіри та міжнародної репутації. Тому перспективна модель ESG-лідерства має охоплювати комплаєнс, прозорі закупівлі, антикорупційні процедури, контроль конфлікту інтересів, захист викривачів, внутрішній аудит і персональну відповідальність керівництва за якість governance.

У підсумку перспективи розвитку етичного ESG-лідерства в Україні можна визначити як перехід від фрагментарного впровадження сталих ініціатив до системної моделі відповідального стратегічного управління. Така модель має поєднувати європейські стандарти звітності, практики належної обачності, антикорупційний комплаєнс, цифрову ESG-аналітику, людяноцентричний менеджмент, зелену модернізацію та активну взаємодію зі стейкхолдерами. Її ключова перевага полягає в тому, що вона дає змогу

підприємствам не лише відповідати зовнішнім вимогам, а й формувати внутрішню стійкість, управлінську доброчесність і довгострокову довіру.

Отже, етичне ESG-лідерство в умовах сучасних трансформацій бізнесу в Україні має стати не додатковим елементом корпоративної політики, а стратегічною управлінською парадигмою. Його розвиток визначатиме здатність українських підприємств інтегруватися у європейський економічний простір, брати участь у відповідальному відновленні країни, залучати інвестиції, зміцнювати соціальну легітимність і створювати довгострокову цінність на засадах прозорості, справедливості, доброчесності та сталості.

АНОТАЦІЯ

У розділі монографії обґрунтовано теоретико-управлінські засади етичного ESG-лідерства як сучасної парадигми стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Розкрито сутність етичного лідерства як здатності керівника не лише демонструвати особисту доброчесність, справедливість і відповідальність, а й формувати організаційне середовище, у якому етичні норми інституціоналізуються в управлінських рішеннях, процедурах, корпоративній культурі та взаємодії зі стейкхолдерами. Проведено розмежування етичного лідерства з традиційним, трансформаційним, відповідальним і сервісним лідерством, що дало можливість визначити його специфіку як ціннісно-нормативного механізму управління.

Особливу увагу приділено ESG-принципам як стратегічній рамці сталого розвитку підприємства. Обґрунтовано, що екологічні, соціальні та управлінські принципи забезпечують перехід від декларативної корпоративної відповідальності до системного управління довгостроковою цінністю, ризиками, репутацією, підзвітністю та довірою стейкхолдерів. Визначено управлінський зміст ESG-компонентів, їх ключові індикатори та практичні механізми впровадження в діяльність підприємства.

Доведено взаємозв'язок етичного лідерства, ESG та сталого розвитку підприємства як управлінської тріади, у якій етичне лідерство формує ціннісно-поведінкову основу, ESG забезпечує структуру, індикатори та механізми реалізації, а сталий розвиток виступає стратегічним результатом їх інтеграції. Запропоновано практичні управлінські механізми інтеграції ESG-принципів та етичного лідерства у стратегію підприємства, зокрема ESG-діагностику, матрицю суттєвості, ESG-governance model, комплаєнс-систему, ESG-KPI, внутрішній аудит, управління ESG-даними, відповідальне управління ланцюгами постачання, навчання персоналу та постійне вдосконалення ESG-стратегії.

Окремо акцентовано перспективи розвитку етичного ESG-лідерства в Україні в умовах євроінтеграції, воєнних і післявоєнних викликів, цифровізації управління, потреби в зеленому відновленні, посилення антикорупційної стійкості та зростання вимог до корпоративної

прозорості. Обґрунтовано, що етичне ESG-лідерство має стати для українських підприємств не додатковим елементом корпоративної політики, а стратегічною управлінською компетентністю, яка забезпечує довіру, інвестиційну привабливість, соціальну легітимність і довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
2. Treviño L. K., Hartman L. P., Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 2000. Vol. 42, No. 4. P. 128–142. DOI: 10.2307/41166057.
3. Burns J. M. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978.
4. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985.
5. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17, No. 6. P. 595–616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
6. Борщ В. І., Дружкова І. С. Вплив стилю керівництва на інтенсивність психологічного опору змінам в організаціях сфери охорони здоров'я Sustainable healthcare development: national and global dimensions : scientific monograph. Vol. 2. Edited by Valerii Zaporozhan and Valeriia Marichereda. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 544 p. С. 58–114. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-593-8-3>.
7. Bedi A., Alpaslan C. M., Green S. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 139. P. 517–536. DOI: 10.1007/s10551-015-2625-1.
8. Maak T., Pless N. M. Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 66. P. 99–115. DOI: 10.1007/s10551-006-9047-z.
9. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.
10. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 1977.
11. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1228–1261. DOI: 10.1177/0149206310380462.
12. Eisenbeiss S. A., van Knippenberg D. Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 128, No. 3. P. 635–651. DOI: 10.1007/s10551-014-2124-9.

13. Eisenbeiss S. A. Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*. 2012. Vol. 23, No. 5. P. 791–808. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.03.001.
14. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015.
15. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
16. IFRS Foundation. *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. International Sustainability Standards Board, 2023.
17. IFRS Foundation. *IFRS S2 Climate-related Disclosures*. International Sustainability Standards Board, 2023.
18. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.
19. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.
20. EFRAG. *Implementation Guidance: Materiality Assessment*. 2024.
21. United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. New York : UN Global Compact.

Information about the authors:

Borshch Viktoriia,

<https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Healthcare Management and Psychology
Odesa National Medical University
2, Valikhovskiy Lane, Odesa, Ukraine

Danilko Mykhailo,

<https://orcid.org/0000-0001-8140-7707>

Doctor of Philosophy in Economics (Management)
Higher Educational Institution “Academician Yuriy Bugay International
Scientific and Technical University”
3, Khersonskiy Lane, Kyiv, Ukraine