

УДК 658.14/17:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-26>

Материнська О.А.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
фундаментальних і приватно-правових дисциплін
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Левченко А.О.

здобувач освіти магістерського рівня
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

Materynska Olha

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Fundamental and Private Law Disciplines,
Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Levchenko Anna

Master's degree student,
Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

ETHICAL LEADERSHIP AS A FACTOR IN IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE: LESSONS FROM FOREIGN COMPANIES FOR THE UKRAINIAN BUSINESS ENVIRONMENT

У статті досліджено роль етичного лідерства як ключового чинника удосконалення системи корпоративного управління в умовах сучасних викликів. Розкрито теоретичні підходи до етичного лідерства – трансформаційного, автентичного та морального – з акцентом на їхній вплив на організаційні процеси. Особливу увагу приділено психологічним чинникам, зокрема доброчесності, емпатії та прозорості, які забезпечують довіру в управлінській взаємодії. Стаття аналізує зв'язок між етичним лідерством, корпоративною культурою та імплементацією ESG-принципів. Окреслено типові бар'єри впровадження етичних практик, наведено приклади міжнародних кейсів і запропоновано рекомендації для адаптації в українських компаніях. Дослідження спрямоване на формування прикладної бази для керівників і стратегів, зацікавлених у побудові доброчесного, стійкого управління.

Ключові слова: етичне лідерство, корпоративне управління, доброчесність, ESG, прозорість, організаційна культура, управлінська ефективність.

This article explores ethical leadership as a strategic component of modern corporate governance in response to global sustainability trends and reputational challenges. Drawing on transformational, authentic, and moral leadership theories, the study analyzes how ethical values shape managerial decision-making, internal corporate culture, and the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles. Particular attention is paid to psychological factors such as integrity, empathy, and transparency, which form the basis of trust and accountability within organizations. The article reviews empirical studies conducted in different countries and industries, highlighting the correlation between ethical leadership and the effectiveness of boards of directors, financial performance, and employee engagement. It also outlines the systemic obstacles to embedding ethical principles into daily business routines, including the lack of ethical KPIs and standardized reporting. A comparative table illustrates the differences between formal and values-driven ESG implementation approaches. The research emphasizes the role of ethical leadership in transforming ESG from a regulatory compliance tool into a sustainable strategic framework. Practical examples from foreign and Ukrainian companies are provided, demonstrating how ethical leadership can drive long-term transformation and resilience. The study proposes actionable recommendations for Ukrainian businesses, including the incorporation of ethical competencies in executive recruitment, the development of internal codes of ethics, regular training programs, ethical audits, and the integration of ESG metrics into performance evaluation systems. Furthermore, the paper reflects on the importance of cultivating ethical awareness at all organizational levels, stressing the need for continuous leadership development and transparent stakeholder dialogue. The article

aims to contribute to the ongoing academic debate while offering a practical roadmap for managers, educators, and policy-makers striving to build transparent, resilient, and ethically sustainable organizations aligned with global governance standards.

Keywords: ethical leadership, corporate governance, integrity, ESG, transparency, organizational culture, management effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасному світі питання етичності в управлінні набуває дедалі більшої актуальності, особливо у контексті посилення ролі стейкхолдерів, розвитку соціальної відповідальності бізнесу та впровадження ESG-принципів. Часті корпоративні скандали, пов'язані з порушенням етичних норм (наприклад, випадки шахрайства, маніпуляцій зі звітністю, токсичного керівництва), актуалізують потребу у глибшому переосмисленні ролі лідера в організації. Етичне лідерство виступає альтернативою традиційним управлінським моделям, оскільки орієнтоване не лише на досягнення фінансових показників, а й на забезпечення моральної цілісності в корпоративній культурі [2, с. 2–3].

Зростання уваги до теми етичного лідерства є реакцією не лише на кризові події, а й на трансформацію самої природи бізнесу у XXI столітті. У доповіді Thomson Reuters зазначається, що організації, які інтегрують етичне лідерство у свою стратегію, здатні краще адаптуватися до регуляторних змін, запобігати ризикам та формувати довіру до бренду [3]. Таким чином, етичне лідерство набуває як стратегічного, так і репутаційного значення, стаючи невід'ємною частиною ефективного корпоративного управління.

Наукова спільнота все частіше розглядає етичне лідерство не лише як особисту характеристику менеджера, а як систему управлінської поведінки, що впливає на організаційні процеси та результати. Дослідження Ayugi (2024) свідчить, що етичні лідери демонструють вищу здатність підтримувати інновації, залученість працівників і дотримання нормативних вимог [4, с. 4–6]. Такий підхід створює передумови для переходу від авторитарної чи транзакційної моделі до більш демократичної, заснованої на взаємній повазі та доброчесності.

Разом із тим, сучасна управлінська практика все ще стикається з низкою викликів щодо інтеграції етичного лідерства у щоденні бізнес-процеси. У багатьох організаціях відсутні інституційні механізми, які б дозволяли оцінювати чи формалізувати етичну поведінку керівників. Крім того, етичність часто залишається поза межами ключових показників ефективності (KPI), що знижує її практичну вагу у процесі прийняття рішень. Це вимагає розробки чітких методик оцінки етичного впливу та включення етичних показників у систему корпоративної звітності [6].

У світлі зазначеного, виникає об'єктивна потреба у комплексному дослідженні етичного лідерства як чинника вдосконалення системи корпоративного управління. Це дослідження є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. З одного боку, воно дозволяє збагачувати теорію управління за рахунок нового етичного виміру; з іншого — сприяє підвищенню управлінської ефективності шляхом формування нових стандартів поведінки для сучасних керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику етичного лідерства в контексті вдоскона-

лення корпоративного управління активно досліджують сучасні вчені у вітчизняному та міжнародному науковому середовищі. Зокрема, Ayugi I. у своєму дослідженні наголошує на тому, що етичне лідерство є одним з ключових факторів формування довіри в організації та забезпечення прозорості в управлінських процесах. Автор акцентує увагу на тому, що моральні характеристики лідера, такі як доброчесність, відповідальність і відкритість, мають визначальний вплив на корпоративну культуру й ефективність прийняття рішень [2, с. 4–6].

У свою чергу, Eleri E. аналізує взаємозв'язок між етичним лідерством і корпоративним управлінням в організаціях, що діють в інтересах суспільства. Він підкреслює, що наявність у керівника чіткої етичної позиції сприяє зміцненню внутрішніх контрольних механізмів, прозорості фінансової звітності та активнішій взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. Однак дослідження вказує і на відсутність уніфікованих підходів до оцінювання впливу етичного лідерства на довгострокові результати компаній у контексті ESG-практик [3, с. 398–402].

Дослідники Gustari R. і Widodo W. у своїй роботі розглядають вплив етичного лідерства на дотримання принципів належного корпоративного управління в індонезійських компаніях. Вони підкреслюють, що не лише організаційні структури, але й моральна зрілість керівництва визначають результативність управлінської системи. Встановлено, що у компаніях з етично свідомим лідером підвищується рівень залученості працівників, зменшується конфліктність і зростає готовність до інноваційних змін [4, с. 1–5].

Особливе місце у науковій дискусії займає дослідження Mashayekhi A. та його колег, присвячене ролі етичного мислення у впровадженні ESG-факторів у стратегічне управління. Автори підкреслюють, що без морального підґрунтя ESG-ініціативи ризикують перетворитися на формальні інструменти, що не несуть реального змісту. Вони акцентують на важливості інтеграції етичного лідерства в усі управлінські рівні компанії – від місії до метрик оцінки ефективності [6].

Аналіз зазначених праць свідчить про зростання наукового інтересу до етичного лідерства як складника сучасного корпоративного управління. Водночас існує потреба в подальшому дослідженні конкретних інструментів вимірювання етичної ефективності, механізмів оцінки поведінки лідера та розробки стандартів етичної звітності в умовах ESG-орієнтованого розвитку.

Метою статті є комплексне вивчення впливу етичного лідерства на якість корпоративного управління з урахуванням поточних викликів і глобальних трендів сталого розвитку. Особлива увага приділяється аналізу того, як етичні якості керівників формують поведінкові моделі в організаціях, сприяють посиленню внутрішньої доброчесності, а також створюють сприятливі умови для запровадження політик прозорості та підзвітності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Етичне лідерство як управлінська концепція базується на поєднанні моральних орієнтирів із практикою керівництва, що забезпечує гармонійне функціонування організаційних структур. У науковій літературі воно часто розглядається в межах ширших категорій лідерства – зокрема трансформаційного та автентичного. Трансформаційне лідерство передбачає глибокий вплив на свідомість і поведінку працівників через натхнення, особистий приклад і створення візії, заснованої на цінностях. У цьому контексті етичне лідерство функціонує як складова, що надає трансформаційним змінам моральної легітимності [2, с. 5–6].

Автентичне лідерство, у свою чергу, акцентує увагу на щирості, внутрішній чесності та узгодженості між особистими переконаннями керівника і його діями. Gustari та Widodo (2024) зазначають, що автентичність лідера дозволяє йому налагоджувати глибокі міжособистісні зв'язки з підлеглими, стимулюючи довіру та відкриту комунікацію у корпоративному середовищі [3, с. 2–3]. Така взаємодія сприяє посиленню організаційної згуртованості, підвищенню мотивації персоналу та ефективному втіленню етичних стандартів у щоденну діяльність компанії.

Окремої уваги заслуговує концепція морального агентства, відповідно до якої лідер розглядається як особа, здатна не лише оцінювати ситуації з точки зору добра і зла, але й активно формувати моральне середовище в організації. Ayugi (2024) підкреслює, що моральне агентство є визначальним чинником у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і прозорість [2, с. 4]. Саме здатність керівника діяти як етичного наставника, а не лише адміністратора, вирізняє ефективних лідерів нового покоління.

Психологічні аспекти етичного лідерства включають доброчесність, емпатію та відкритість. Доброчесність, як послідовність у вчинках і рішеннях, є основою довіри до керівника. Емпатія дозволяє лідеру краще розуміти потреби команди, приймати більш справедливі рішення та підтримувати моральну атмосферу в колективі. Прозорість, як характеристика управлінської поведінки, створює підґрунтя для відкритого обговорення етичних дилем та посилення внутрішньої відповідальності працівників. У сукупності ці характеристики формують не просто ефективного менеджера, а морального провідника організації, здатного забезпечити її стійкий розвиток.

У сучасному корпоративному середовищі етичне лідерство виступає ключовим чинником ефективного управління. Дослідження показують, що лідери, які дотримуються високих етичних стандартів, сприяють формуванню культури довіри та відповідальності в організації. Це, своєю чергою, позитивно впливає на прийняття рішень, зменшує ризики та підвищує ефективність корпоративного управління.

Емпіричні дослідження підтверджують зв'язок між етичним лідерством і якістю корпоративного управління. Зокрема, дослідження в Нігерії виявило, що етичне лідерство позитивно впливає на практики ради директорів, прозорість розкриття інформації та загальну ефективність управління. Ці результати підкреслюють важливість етичної поведінки лідерів для досягнення високих стандартів корпоративного управління.

Крім того, етичне лідерство сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Лідери, які демонструють чесність, прозорість і відповідальність, встановлюють стандарти поведінки для всіх рівнів організації. Це створює середовище, де працівники відчують себе цінними та мотивованими, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і ефективність роботи.

Успішне впровадження етичного лідерства також пов'язане з покращенням фінансових показників компаній. Дослідження, проведене серед провідних компаній, показало, що етичне лідерство сприяє зміцненню корпоративного управління, що веде до покращення фінансових результатів та стійкого розвитку. Це свідчить про те, що етичні принципи не лише морально правильні, але й економічно вигідні.

На сучасному етапі корпоративного розвитку принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність та управління) стали невід'ємною частиною стратегічного управління. Проте реальне впровадження цих принципів залишається нерівномірним і часто декоративним, якщо воно не підкріплене активною позицією керівництва. У цьому контексті роль етичного лідера набуває принципового значення: саме він здатен трансформувати ESG зі сфери декларацій у дієвий управлінський інструмент.

Етичне лідерство, орієнтоване на довгострокову цінність, сприяє переосмисленню бізнес-цілей компанії з урахуванням не лише інтересів акціонерів, а й усіх зацікавлених сторін – від працівників до громад. Mashayekhi et al. (2024) наголошують, що без моральної основи ESG-ініціативи часто втрачають автентичність, обмежуючись мінімальними регуляторними вимогами [2]. Етичний лідер натомість здатен формулювати цілі сталого розвитку як частину місії компанії.

Важливою функцією етичного керівника в контексті ESG є персоніфікація змін: він не лише ініціює політику відповідальності, а й демонструє її у власних рішеннях. Це стосується, зокрема, екологічної звітності, підтримки гендерної рівності чи залучення місцевих громад. Thomson Reuters (2024) у своєму щорічному звіті вказує, що компанії, де лідери є носіями етичних цінностей, показують вищу результативність за ESG-індексами порівняно з тими, де такі ініціативи є поверховими [3].

Разом з тим, інтеграція ESG-принципів несе низку викликів, зокрема пов'язаних з недостатністю стандартів, труднощами у вимірюванні ефективності та ризиком «зеленого камуфляжу» (greenwashing). Етичне лідерство допомагає уникнути цих пасток через послідовність дій, прозору комунікацію і щире залучення до вирішення соціально значущих проблем. Керівники, які будують політику ESG на основі власної моральної позиції, здатні формувати більш життєздатну, довірену і стійку до криз організацію.

Щоб показати, як саме етичне лідерство корелює з впровадженням ESG-принципів, нижче подано порівняльну таблицю, в якій узагальнено відмінності між формальним і етичним підходом до ESG (табл.1).

Висновок. На основі опрацьованих наукових джерел та аналітичних звітів можна зробити висновок, що етичне лідерство виступає ключовим фактором ефективного впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, включаючи ESG-принципи.

Таблиця 1

Порівняння формального та етичного підходів до впровадження ESG

Критерій	Формальний підхід	Етичне лідерство
Мотивація впровадження	Вимоги регулятора	Внутрішня цінність, переконання
Глибина ініціатив	Поверхневі проекти, мінімальне звітування	Системна інтеграція ESG у стратегію
Ставлення до стейкхолдерів	Пасивне інформування	Активне залучення, діалог
Роль керівника	Спостерігач або формальний ініціатор	Приклад для наслідування, драйвер змін
Стійкість ефекту	Тимчасовий, обмежений ефект	Довгострокові позитивні трансформації

Джерело: сформовано автором

Узагальнення теоретичних концепцій — трансформаційного, автентичного та морального лідерства — дозволяє виявити, що саме етична свідомість керівника забезпечує сталу трансформацію корпоративної культури, перетворюючи її з інструменту контролю на джерело внутрішньої мотивації та прозорості поведінки.

Практика показує, що компанії з високим рівнем етичного лідерства демонструють кращі фінансові результати, мають вищі оцінки довіри з боку інвесторів та легше адаптуються до регуляторних змін. Наприклад, у звіті Thomson Reuters (2024) зазначено, що міжнародні компанії з активним залученням керівників у формування ESG-стратегії на 35% частіше досягають своїх сталих цілей у порівнянні з тими, де такі ініціативи делеговані відділам PR або комплаєнсу [2]. Цей приклад ілюструє важливість персональної участі керівника у процесах етичного управління.

У контексті України проблема етичного лідерства залишається малодослідженою, хоча реалії трансформаційної економіки вимагають нових управлінських

підходів. Післявоєнна відбудова, зростання ролі громадянського суспільства та посилення прозорості у державному секторі створюють об'єктивні передумови для впровадження етичних стандартів у бізнесі. Прикладом може бути компанія «Нова пошта», яка активно впроваджує принципи прозорості, соціального підприємництва та гендерної рівності у своїй внутрішній політиці.

З урахуванням цього, можна запропонувати декілька практичних рекомендацій для українських компаній:

- 1) включення етичних компетенцій до вимог при підборі керівних кадрів;
- 2) розробка внутрішніх кодексів етики з механізмами оцінки та зворотного зв'язку;
- 3) регулярні тренінги з етичного лідерства для топ-менеджменту;
- 4) інтеграція ESG-метрик до системи KPI. Застосування цих інструментів дозволить зміцнити довіру до українського бізнесу на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Материнська О. А., Левченко А. О. Роль комплаєнс-менеджменту у вдосконаленні системи управління сучасного бізнесу: виклики та перспективи впровадження ESG-принципів. *Право, суспільство, держава: актуальні проблеми та перспективи розвитку* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця, 2025. С. 319–320.
2. Ayugi I. Ethical Leadership and its Impact on Corporate Governance. Kampala International University, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/383547909_Ethical_Leadership_and_its_Impact_on_Corporate_Governance (дата звернення: 05.06.2025).
3. Eleri E. Linking Ethical Leadership to Corporate Governance Effectiveness: A Study of Public Interest Entities (PIEs) in Nigeria. *Knowledge-Ultra Engineering Journal*. 2024. Vol. 30. No. 9. Pp. 398–412. URL: <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/7746> (дата звернення: 05.06.2025).
4. Gustari R., Widodo W. The Power of Ethical Leadership on Good Corporate Governance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. 2024. Vol. 4. No. 2. Pp. 1–12. URL: <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/download/3720/2581> (дата звернення: 05.06.2025).
5. Kulinich T., Materynska O., Aleskerova Y., Kuzmenko H., Balian I. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *Academy of Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 22. Issue 6. Pp. 1–13. URL: https://www.researchgate.net/publication/376781176_Leadership_in_Unstable_Conditions_Change_Management_Strategies_and_Effective_Crisis_Management_for_Achieving_Success (дата звернення: 05.06.2025).
6. Mashayekhi A., Mohammadi A., Pourjalil M., Kazemi M. The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors. *Journal of Business Ethics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z> (дата звернення: 05.06.2025).
7. Thomson Reuters. 2024 State of Corporate ESG: Navigating New Frontiers of Regulation and AI. 2024. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/corporate-esg-report-2024> (дата звернення: 05.06.2025).

References:

1. Materynska O. A., Levchenko A. O. (2025). Rol komplaens-menedzhmentu u vdoskonalenni systemy upravlinnia suchasnoho biznesu: vyklyky ta perspektyvy vprovadzhennia ESG-pryntsyviv [The role of compliance management in improving the management system of modern business: challenges and prospects for implementing ESG principles]. *Pravo, suspilstvo, derzhava: aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku* : zb. materialiv nauk.-prakt. konf. (Vinnytsia, March 27, 2025). Vinnytsia, pp. 319–320.
2. Ayugi I. (2024). Ethical Leadership and Its Impact on Corporate Governance. Kampala International University. Available at: https://www.researchgate.net/publication/383547909_Ethical_Leadership_and_its_Impact_on_Corporate_Governance (accessed: 05.06.2025).
3. Eleri E. (2024). Linking Ethical Leadership to Corporate Governance Effectiveness: A Study of Public Interest Entities (PIEs) in Nigeria. *Knowledge-Ultra Engineering Journal*, vol. 30, no. 9, pp. 398–412. Available at: <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/7746> (accessed: 05.06.2025).

4. Gustari R., Widodo W. (2024). The Power of Ethical Leadership on Good Corporate Governance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, vol. 4, no. 2, pp. 1–12.. Available at: <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/download/3720/2581> (accessed: 05.06.2025).
5. Kulinich T., Materynska O., Aleskerova Y., Kuzmenko H., Balian I. (2023). Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 22, issue 6, pp. 1–13. Available at: https://www.researchgate.net/publication/376781176_Leadership_in_Unstable_Conditions_Change_Management_Strategies_and_Effective_Crisis_Management_for_Achieving_Success (Accessed: 05.06.2025).
6. Mashayekhi A., Mohammadi A., Pourjalil M., Kazemi M. (2024). The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors. *Journal of Business Ethics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z> (accessed: 05.06.2025).
7. Thomson Reuters. (2024). 2024 State of Corporate ESG: Navigating New Frontiers of Regulation and AI. Available at: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/corporate-esg-report-2024> (accessed: 05.06.2025).