

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

Ефективна економіка. 2026. № 5.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.132>

УДК: 005.35:005.322:316.46:502.131.1

Т. В. Голобородько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

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

С. В. Архипенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління,

Криворізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6403-7556>

КОМУНІКАТИВНА РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

T. Holoborodko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Governance and Administration,

Kyryvyi Rih National University, Kyryvyi Rih, Ukraine

S. Arkhypenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation and Public Administration,

Kyryvyi Rih national university, Kyryvyi Rih, Ukraine

THE COMMUNICATIVE ROLE OF LEADERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджується комунікативна роль лідерства у впровадженні принципів соціальної відповідальності в організаційному середовищі в умовах сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективна реалізація ESG-зобов'язань визначається не лише формальним прийняттям стратегій, а насамперед якістю комунікативних практик лідера. На основі синтезу актуальних міжнародних досліджень 2024–2026 років систематизовано підходи до розуміння сталого лідерства як багаторівневого феномену. Встановлено нормативну відповідність між семи принципами ISO 26000 та рівнями комунікативного лідерства: підзвітність і етична поведінка – мікрорівень; повага до інтересів стейкхолдерів і прав людини – мезорівень; прозорість, верховенство права та повага до міжнародних норм – макрорівень. Виокремлено три ключові виміри комунікативної ролі лідерства: внутрішній (культивування сталості через ціннісну комунікацію), інституційний (ESG-культура, механізми зворотного зв'язку та організаційне навчання) та зовнішній (управління публічним ESG-дискурсом, нефінансова звітність, антикризова комунікація). Запропоновано інтегративну трирівневу модель ESG-комунікації лідера (мікро-, мезо- та макрорівні), доповнену нормативною матрицею семи принципів ISO 26000. Доведено, що системоутворюючим принципом моделі є узгодженість між усіма рівнями: автентична сталість досягається лише тоді, коли особисті цінності лідера, організаційна культура та публічний дискурс взаємно узгоджені. Порушення узгодженості генерує системні ризики – грінвошинг, втрату мотивації персоналу та довіри стейкхолдерів. Зроблено висновок, що комунікативна компетентність у сфері сталості залишається дефіцитним ресурсом навіть в організаціях, які активно декларують ESG-зобов'язання.

This article examines the communicative role of leadership in implementing the principles of social responsibility and sustainable development within organizational settings. The study substantiates that effective realization of ESG commitments depends not merely on the formal adoption of strategies, but primarily on the quality

of a leader's communicative practices. Drawing on a synthesis of recent international research from 2024–2026, the paper systematizes contemporary approaches to sustainable leadership as a multilevel phenomenon encompassing individual, organizational, and societal dimensions. The article establishes a normative correspondence between the seven core principles of ISO 26000 and the levels of communicative leadership: accountability and ethical behaviour at the micro-level; respect for stakeholder interests and human rights at the meso-level; transparency, rule of law, and respect for international norms at the macro-level. Three key dimensions of leadership's communicative role are identified: the internal dimension (cultivation of sustainability within the organization through values-based communication), the institutional dimension (building ESG-oriented culture, developing feedback mechanisms, and stimulating organizational learning), and the external dimension (strategic management of the public ESG discourse, transparent non-financial reporting, and proactive crisis communication). An integrative three-level model of leader ESG communication is proposed – encompassing micro-, meso-, and macro-levels – supplemented by a normative matrix of the seven ISO 26000 principles distributed across levels according to their functional content. The dual structure of the model – horizontal (communicative process) and vertical (normative matrix) – transforms it from a descriptive scheme into a normatively grounded management instrument. The study demonstrates that the systemic principle of the model is coherence across all levels: authentic sustainability becomes possible only when the leader's personal values, organizational culture, and public discourse are mutually aligned, ensuring simultaneous adherence to all seven ISO 26000 principles. Any disruption of coherence generates systemic risks – including greenwashing, loss of employee motivation, and erosion of stakeholder trust. The findings highlight that communicative competence in the field of sustainability remains a scarce resource even in organizations that actively declare ESG commitments, underscoring the urgent need for targeted development of communicative leadership capabilities grounded in international social responsibility standards.

Ключові слова: сталий розвиток, соціальна відповідальність, ISO 26000, лідерство, ESG-комунікація, внутрішня комунікація, корпоративна відповідальність, етичне лідерство

Keywords: sustainable development, social responsibility, ISO 26000, leadership, ESG communication, internal communication, corporate responsibility, ethical leadership

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап суспільного та економічного розвитку характеризується посиленням уваги до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності як ключових орієнтирів діяльності організацій у публічному та приватному секторах. Інтеграція цих підходів у стратегічне управління зумовлена необхідністю забезпечення довгострокової життєздатності організацій, підвищення їхньої легітимності в суспільстві та відповідності глобальним викликам, зокрема в контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН.

Попри зростаючу кількість досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, проблема ефективного впровадження відповідних принципів на практиці залишається актуальною. Значною мірою це зумовлено тим, що формальне декларування стратегій сталого розвитку не завжди супроводжується їх реальним інтегруванням у повсякденну управлінську практику організацій. У цьому контексті особливої ваги набуває роль лідерства як системоутворюючого чинника організаційних змін.

Окремого наукового осмислення потребує комунікативний вимір лідерства, оскільки саме через комунікацію формуються цінності, стратегічні орієнтири та поведінкові моделі учасників організації. Лідерська комунікація виступає не лише засобом інформування, але й інструментом впливу, мотивації та формування організаційної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність і сталий розвиток.

Особливої уваги потребує питання інтеграції нормативних вимог міжнародного стандарту ISO 26000 у практику комунікативного лідерства, що досі не отримало системного концептуального осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємозв'язку лідерства, соціальної відповідальності та сталого розвитку охоплена значним масивом наукових публікацій, однак лишається внутрішньо фрагментованою. Мельник В. В., Підлісний Є.В. досліджують впровадження стратегії сталого розвитку в Україні через інтеграцію ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських стандартів), що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та залучення іноземних інвестицій [1]. Sajjad A., Eweje G., Raziq M. M. у комплексному огляді констатують відсутність цілісної теоретичної рамки сталого лідерства: накопичені знання про окремі характеристики, компетенції та поведінкові зразки «сталих лідерів» не були раніше інтегровані в єдину концепцію. Автори запропонували багаторівневу аналітичну рамку (мікро-, мезо-, макрорівень), що стала відправною точкою для подальших досліджень [7]. Rosário A. T., Boechat A. C. розглядають сталість лідерства як механізм зв'язку між організаційними можливостями та Цілями сталого розвитку ООН, акцентуючи на медіаторній ролі лідера між зовнішніми вимогами та внутрішніми ресурсами організації [6]. Keil M., Michaux V., Ziefle M., Arning K. [4] вводять поняття «агентів сталих змін» та доводять нерозривний зв'язок персональної відповідальності лідера з ефективною комунікацією цінностей [4]. Maheshwari G. на основі бібліометричного аналізу публікацій 1980–2023 рр. встановив, що трансформаційне та етичне лідерство є ключовими предикторами ефективності КСВ-ініціатив [5]. Zhu, Zhu J., Zhi W., Fang Y. емпірично підтвердили позитивний вплив етичного лідерства на ESG-результативність через механізм організаційного навчання [10]. Weder F., Stranzl J. M. акцентують увагу на недооціненій ролі внутрішньої комунікації у «культивуванні сталості» всередині організації [9]. Strauß N., Cinceoglu V., Binder-Tietz S., Oliva Alvarado I. розробили рамку досконалості ESG-комунікації [8].

Незважаючи на значну кількість зазначених досліджень, поза увагою науковців залишається комплексне концептуальне осмислення комунікативного виміру лідерства як ключового чинника впровадження принципів ISO 26000 та ESG-практик.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та систематизація комунікативної ролі лідерства у забезпеченні впровадження принципів соціальної відповідальності в організаційному середовищі в умовах сталого розвитку, зокрема обґрунтування нормативної відповідності між семи принципами ISO 26000 та рівнями інтегративної моделі ESG-комунікації лідера.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Історичною основою сучасної парадигми сталого розвитку є резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», що інституціоналізує комплексний глобальний підхід до подолання ключових соціально-економічних та екологічних викликів. Його концептуальна основа ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів розвитку - економічного, соціального та екологічного [2].

У дослідженні В. В. Мельник та Є. В. Підлісний обґрунтовують доцільність імплементації ESG-принципів як стратегічної платформи забезпечення сталого розвитку України, акцентуючи на їх системоутворюючій ролі у трансформації сучасних соціально-економічних відносин. Автори розглядають ESG-підхід як інтегровану модель управління, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські компоненти з метою підвищення стійкості організацій та узгодження їх діяльності із глобальними орієнтирами розвитку [1].

Зокрема, екологічний компонент передбачає впровадження практик раціонального природокористування, мінімізації негативного впливу на довкілля та ефективного управління ресурсами. Соціальний вимір орієнтований на забезпечення високих стандартів соціальної відповідальності, включаючи

покращення умов праці, розвиток людського капіталу, дотримання принципів рівності та врахування інтересів стейкхолдерів. Водночас управлінський компонент фокусується на формуванні прозорої системи корпоративного управління, заснованої на етичних засадах, підзвітності та відповідальності у процесі прийняття управлінських рішень. Сукупна реалізація зазначених принципів формує передумови для досягнення довгострокової стійкості та підвищення ефективності функціонування організацій у контексті сталого розвитку [1].

У цьому контексті особливої актуальності набуває реалізація принципів соціальної відповідальності як інституційного та поведінкового механізму досягнення цілей сталого розвитку та ESG-принципів. Соціальна відповідальність, як відомо, забезпечує інтеграцію етичних, правових і управлінських стандартів у діяльність організацій, сприяючи узгодженню їх економічних інтересів із суспільними потребами.

Соціальна відповідальність у ISO 26000 визначається як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності, що, серед іншого, «сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства» [3]. ОЕСР прямо закликають підприємства «вносити вклад в економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку» [3]. Зазначається, що стандарти ISO роблять внесок у всі три виміри сталого розвитку - економічний, соціальний та екологічний [3].

У змістовному вимірі документ регламентує ключові параметри реалізації соціальної відповідальності через призму фундаментальних принципів, серед яких: підзвітність за вплив на суспільство та довкілля; прозорість у рішеннях та діяльності; дотримання норм етичної поведінки; повага до інтересів зацікавлених сторін; неухильне дотримання верховенства права; відповідність міжнародним нормам поведінки, а також безумовна повага до прав людини [3].

Слід підкреслити, що ефективність впровадження ESG-підходів та принципів соціальної відповідальності значною мірою детермінується якістю управлінських практик та здатністю керівників інтегрувати принципи сталого

розвитку у стратегічні й операційні рішення. Тому виникає необхідність переходу від інструментального розуміння ESG як сукупності показників до усвідомлення ролі людського чинника, зокрема лідерства, у забезпеченні їх результативної реалізації. У такому вимірі концепція сталого лідерства постає як логічне продовження розвитку ідей відповідального управління, забезпечуючи узгодження ціннісних орієнтирів, організаційної поведінки та довгострокових цілей сталого розвитку.

Як відомо, концепція сталого лідерства виникла на перетині класичної теорії лідерства та управління сталим розвитком. Однак, як зазначають Sajjad A., Eweje G., Raziq M. M., наукова дискусія щодо цього феномену залишалася розрізненою. Теоретично вагомим є їх звернення до парадоксальних положень у лідерстві: сталі лідери постійно балансують між конкуруючими цілями, серед яких економічна ефективність та соціальна справедливість, короткостроковими результатами та довгостроковою стійкістю, локальними інтересами та глобальними зобов'язаннями. Здатність утримувати баланс, не намагаючись їх штучно вирішити на користь одного з полюсів, становить ключову компетенцію сталого лідера [7]. Важливо, що саме комунікація є тим засобом, за допомогою якого ці протиріччя обговорюються та перетворюються в організаційні стратегії.

Rosário A. T., Boechat A. C., акцентують увагу на тому, що сталі лідери виступають медіаторами між зовнішніми вимогами (регуляторними, ринковими, суспільними) та внутрішніми організаційними можливостями. Ця медіаторна роль реалізується, насамперед, через комунікацію: трансляцію смислів, формування спільного бачення, підтримку інноваційних ініціатив [6]. Таким чином, комунікація забезпечує узгодження інтересів у стратегічному вимірі.

Keil M., Michaux V., Ziefle M., Arning K. ввели поняття «агентів сталих змін», що трактують як людей, які беруть на себе персональну відповідальність за впровадження принципів сталості в організаційну практику. Важливо, що ці агенти діють не як формальні керівники, а як «комунікативні вузли»: вони

перекладають абстрактні цілі сталості на конкретні практики, пояснюють, переконують, залучають колег до спільної дії. Дослідники зазначають, що персональна відповідальність і лідерство в сталості нерозривно пов'язані зі здатністю ефективно комунікувати цінності та зміни [4]. Показово, що вплив таких агентів не залежить від формального статусу – він визначається якістю комунікативної взаємодії. Це розширює традиційне розуміння лідерства, виводячи його за межі ієрархічної структури.

Взаємозв'язок між стилем лідерства та КСВ-результативністю організацій є одним із найдокладніше досліджених питань у цій сфері. Maheshwari G. провів комплексний бібліометричний аналіз наукових публікацій за 1980–2023 роки й визначив трансформаційне, етичне та відповідальне лідерство в якості предикторів ефективності КСВ-ініціатив. При цьому, медіаторами такого зв'язку слугують етична культура організації та інтелектуальний капітал, які характеризуються як ціннісно орієнтовані чинники, сформовані через комунікативні практики. Трансформаційне лідерство як стиль, заснований на надихаючому баченні, особистому прикладі та заохоченні інновацій, пов'язане з КСВ через механізм ціннісної комунікації. Лідер-трансформатор не просто визначає стратегічні пріоритети у сфері відповідальності, він формує культуру, в якій КСВ сприймається як частина організаційної ідентичності, а не зовнішня вимога. Етичне лідерство, своєю чергою, діє через демонстрацію моральних стандартів у повсякденних рішеннях і чітку комунікацію очікувань щодо поведінки членів організації [5].

Zhu J., Zhi W., Fang Y. у дослідженні, що охопило 205 керівників малого та середнього бізнесу в Китаї, емпірично довели: етичне лідерство позитивно впливає на ESG-результативність, причому організаційне навчання виступає частковим медіатором цього зв'язку. Внутрішній соціальний капітал посилює цю залежність. Іншими словами, лідер, який демонструє послідовну етичну поведінку й формує відповідні комунікативні норми, стимулює організаційне навчання, що, своєю чергою, підвищує здатність організації реалізовувати ESG-

зобов'язання. Ця модель виявляє комунікацію як конститутивний елемент ланцюжка «лідерство – навчання – ESG» [10].

Доповненням вищенаведеного дослідження можна вважати висновки Maheshwari G., який обґрунтував неможливість ефективної КСВ без побудови відносин довіри з різними групами зацікавлених сторін, при якій лідер є головним архітектором цих відносин. Стейкхолдерська комунікація як регулярне інформування, відкритий діалог, готовність брати до уваги різні інтереси є практичним виявом КСВ-орієнтованого лідерства [5]. Довіра є стратегічним ресурсом, чутливим до розриву між задекларованими цінностями та практикою. Стейкхолдерська комунікація, таким чином, є не PR-функцією, а інструментом підтримки організаційної легітимності.

Одним із найбільш недооцінених виявів комунікативної ролі лідера є внутрішня комунікація, котра спрямована до власних співробітників. Традиційно, дискурс сталої корпоративної комунікації зосереджувався на зовнішній аудиторії: інвесторах, споживачах, медіа, регуляторах. Однак Weder F., Stranzl J. M. довели фрагментарність такого підходу. Вводячи поняття «культивування сталості», вчені показали принципи сталого розвитку як частину організаційної культури, а їх реалізацію, насамперед, через внутрішню комунікацію: обговорення цінностей, спільне осмислення цілей сталості, рефлексію щодо організаційних практик. Дослідники зіставили концептуальну рамку ЦСР із так званими «цілями внутрішнього розвитку». Останні є фреймворком, котрий акцентує на особистісних навичках та якостях, необхідних для реалізації сталого розвитку: самообізнаності, критичному мисленні та здатності до співпраці [9]. Таке розуміння спростовує підхід, за якого сталість реалізується «зверху вниз» через виключно звіти, і натомість пропонує її як живу організаційну практику. Включення «цілей внутрішнього розвитку» переводить дискусію із площини корпоративної стратегії у площину розвитку людського потенціалу.

Weder F., Stranzl J. M. виявили суттєву потребу в навчанні щодо комунікації в галузі сталості як серед рядових співробітників, так і серед

менеджерів і фахівців з комунікацій. Тим самим підтвердивши, що комунікативна компетентність у сфері сталості є дефіцитним ресурсом навіть у тих організаціях, які активно декларують ESG-зобов'язання [9]. Зазначене вказує на необхідність системного підходу до розвитку комунікативної культури організації як умови автентичного впровадження принципів соціальної відповідальності.

Зовнішній вимір комунікативної ролі лідера в галузі сталості пов'язаний з позиціонуванням організації у публічному просторі, управлінням очікуваннями стейкхолдерів та протидією ризикам репутаційних криз, зокрема звинуваченням у грінвошингу. Strauß N., Cinceoglu V., Binder-Tietz S., Oliva Alvarado I. ідентифікували ESG-комунікацію як повноцінну стратегічну функцію зв'язків з громадськістю поряд із традиційними PR-напрямами. Для лідера це означає, що ефективна ESG-комунікація не є виключно завданням окремих фахівців або відділів, адже вона потребує стратегічного керівництва на вищому рівні організації [8].

Особливого значення набуває управління кризами у сфері ESG. Починаючи з 2021 року, низка гучних корпоративних скандалів привернула увагу до проблеми грінвошингу: перебільшення або спотворення ESG-зобов'язань. Очевидно, що невідповідність між задекларованими цінностями та реальними практиками дуже швидко руйнує довіру стейкхолдерів, завдаючи серйозної репутаційної шкоди. Тому дослідники наголошують: лідер у сфері сталості несе відповідальність не лише за формулювання ESG-цілей, а й за забезпечення послідовності між публічним дискурсом і фактичними організаційними практиками [8]. Феномен грінвошингу ілюструє, що ризики некоректної ESG-комунікації є вимірними і фінансово відчутними, а не лише репутаційно абстрактними.

Sajjad A., Eweje G., Raziq M. M. виокремлюють низку практик досконалої ESG-комунікації: моніторинг питань і ризиків; двостороннє симетричне спілкування зі стейкхолдерами; прозора звітність відповідно до регуляторних вимог; проактивне управління кризовими комунікаціями. Все це вимагає від

лідера не лише стратегічного, а й операційного залучення до формування комунікативної культури організації [7]. Перелічені практики утворюють цілісну систему, в якій жоден елемент не може ефективно функціонувати ізольовано. Їх реалізація передбачає не лише відповідні ресурси, а й інституційну волю лідера систематично підтримувати відкритість і діалог навіть в умовах невизначеності.

Дослідження Zhu, Zhu J., Zhi W., Fang Y. пов'язали етичне лідерство з ESG-результативністю через механізм організаційного навчання. Останнє представлене ними як здатність організації систематично накопичувати, обробляти та трансформувати знання на рівні практик і процесів. З комунікативної точки зору, лідер визначає, які питання стають предметом рефлексії, які знання вважаються легітимними, які помилки можна відкрито обговорювати, а не приховувати [10]. Таким чином, лідер формує не лише порядок денний, а й епістемічний клімат організації – середовище, в якому знання або циркулюють вільно, або замовчуються. Цей вимір комунікативного лідерства залишається одним із найменш операціоналізованих у прикладних дослідженнях.

Внутрішній соціальний капітал у дослідженні Zhu, Zhu J., Zhi W., Fang Y. визначено мережею довіри, взаємних зобов'язань і спільних норм всередині організації. Лідер формує його через послідовну, автентичну і відкриту комунікацію: визнання помилок і невизначеностей, готовність до діалогу, демонстрацію поваги до різних точок зору. При дефіциті даного капіталу навіть стратегічно правильні ESG-ініціативи реалізуються механічно, без реального перетворення організаційних практик [10].

Синтез аналізованих досліджень дозволяє запропонувати інтегративну модель, що охоплює три рівні комунікативного лідерства у сфері сталості (рис. 1).

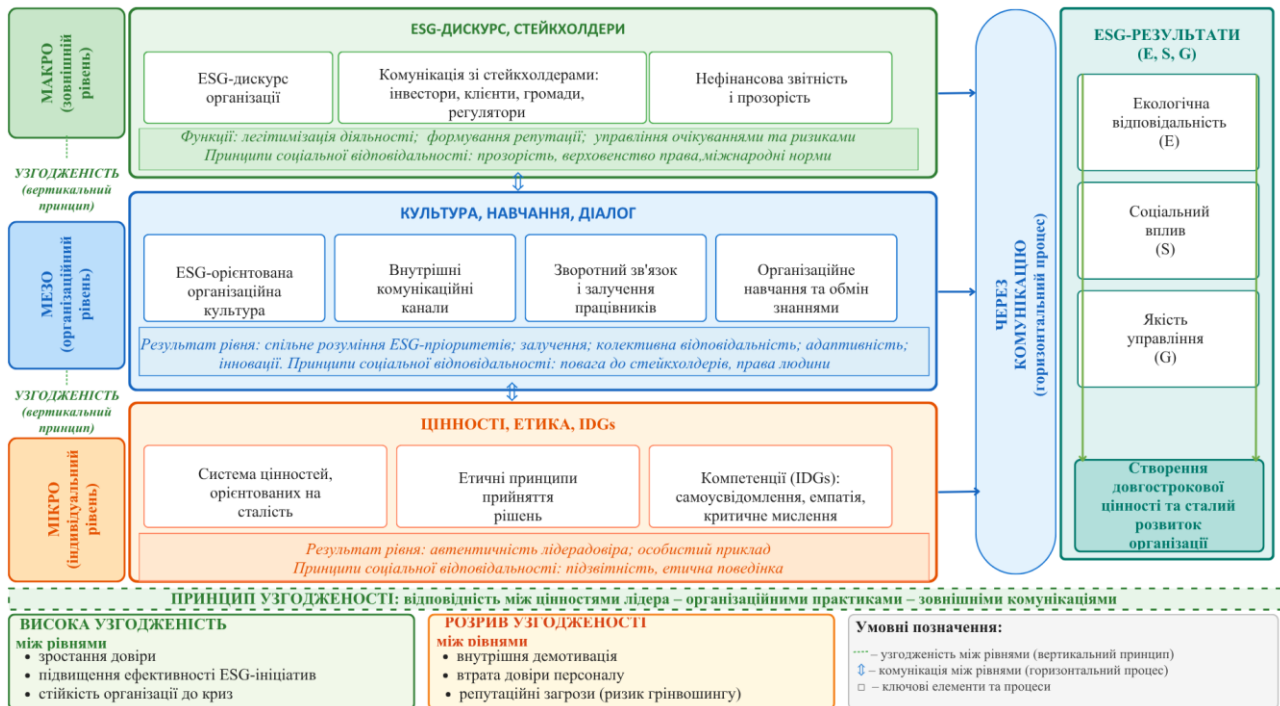


Рис. 1. Інтегративна модель ESG-комунікації лідера

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [1-10]

Описана схема репрезентує ієрархічно-інтегративну модель ESG-комунікації лідера, в якій комунікація постає системоутворюючим механізмом, що забезпечує узгодження індивідуальних цінностей, організаційних практик та зовнішнього публічного дискурсу в єдину логіку формування сталих результатів. Концептуально модель відображає перехід від фрагментарного сприйняття ESG як набору інструментів до його розуміння як цілісної управлінської системи, в основі якої лежить комунікативна взаємодія.

Теоретична сутність моделі ґрунтується на припущенні, що ефективність ESG-діяльності організації визначається не стільки формальним впровадженням екологічних, соціальних та управлінських практик, скільки якістю комунікаційних процесів, які забезпечують їх осмислення, прийняття та відтворення на різних рівнях організаційної системи. Відтак, комунікація забезпечує інтеграцію ESG-цінностей у практику організації. Структурно модель включає три взаємопов'язані рівні: мікро-, мезо- та макрорівень, які

інтегруються через вертикальний принцип узгодженості та горизонтальний процес комунікації.

Мікрорівень моделі відображає індивідуальну основу сталості, в якій лідер виступає первинним носієм ESG-цінностей. Саме на цьому рівні формується джерело комунікативного впливу, яке визначає подальший розвиток організаційних процесів. На мікрорівні зосереджені два принципи соціальної відповідальності, які формують індивідуальну нормативну основу лідерства. Принцип підзвітності реалізується через готовність лідера публічно брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, визнавати розриви між задекларованими намірами та реальними практиками - і саме автентичність цієї поведінки є результатом мікрорівня моделі. Принцип етичної поведінки безпосередньо вбудований у ціннісну систему та IDG-компетенції лідера: самоусвідомлення, емпатія і критичне мислення, що фігурують у моделі як елементи мікрорівня, є тими особистісними якостями, які уможливають справжню, а не декларативну етичну поведінку.

Комунікація на цьому рівні має не лише декларативний, а й практичний характер за рахунок трансляції лідером цінностей через власні дії та формування автентичності як основи довіри. Відсутність узгодженості між проголошеними принципами та реальною поведінкою призводить до зниження довіри ще на внутрішньому рівні організації, що дестабілізує подальші комунікативні процеси.

Мезорівень відображає процес інституціоналізації цінностей. На цьому рівні індивідуальні установки лідера перетворюються на системні організаційні практики. На мезорівні реалізуються два принципи, що регулюють організаційний вимір соціальної відповідальності. Принцип поваги до інтересів зацікавлених сторін знаходить вираження у конкретних елементах мезорівня моделі: внутрішніх комунікаційних каналах, механізмах зворотного зв'язку та залучення працівників. Діалогічний характер комунікації на цьому рівні – не лише технічний інструмент, а й операціоналізація нормативної вимоги враховувати інтереси стейкхолдерів.

На цьому рівні комунікація набуває партисипативного характеру, забезпечуючи не лише передачу інформації, а й залучення працівників до процесу формування спільного бачення та відповідальності за результати.

Порушення узгодженості на мезорівні призводить до формалізації ESG-практик, коли задекларовані принципи не знаходять відображення у реальній діяльності.

Макрорівень моделі охоплює зовнішній вимір ESG-комунікації, пов'язаний із взаємодією організації зі стейкхолдерами та формуванням її публічного образу.

На макрорівні концентруються три принципи, що визначають зовнішній нормативний контур ESG-комунікації. Принцип прозорості безпосередньо пов'язаний із нефінансовою звітністю та відкритістю ESG-дискурсу організації: лідер виступає головним суб'єктом стандартів розкриття інформації, а відхилення від принципу прозорості створює репутаційні ризики. Принцип верховенства права операціоналізується через відповідність лідера регуляторним вимогам до ESG-звітності та відмову від маніпулятивного позиціонування. Принцип поваги до міжнародних норм поведінки реалізується через медіаторну функцію лідера.

Комунікація виконує функції легітимізації діяльності, формування репутації та управління очікуваннями зацікавлених сторін. Лідер забезпечує стратегічне позиціонування організації у публічному просторі. Ефективність моделі визначається рівнем інтеграції комунікативних процесів між усіма рівнями ESG-взаємодії. Комунікація у запропонованій моделі виконує наскрізну функцію, поєднуючи всі рівні та забезпечуючи трансформацію цінностей у конкретні результати. Вона виступає механізмом передачі сенсів, інструментом формування поведінкових практик та каналом взаємодії із зовнішнім середовищем. Таким чином, комунікація набуває статусу стратегічного ресурсу для впровадження принципів соціальної відповідальності.

Результатом функціонування моделі є ESG-показники організації, що відображають рівень її екологічної відповідальності, соціального впливу та якості управління. Вони є інтегральним наслідком взаємодії автентичного лідерства, ефективних внутрішніх процесів та прозорості зовнішньої комунікації. Отже, в запропонованій моделі ураховано системність ESG-комунікації, в якій лідер не лише формує цінності, а й забезпечує їх інституціоналізацію та легітимізацію, а її ефективність визначається ступенем узгодженості між рівнями та якістю комунікативних процесів.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що комунікативна роль лідерства є системоутворюючим чинником впровадження принципів соціальної відповідальності та ESG-практик в організаціях. Запропонована інтегративна трирівнева модель ESG-комунікації лідера (мікро-, мезо- та макrorівні) у поєднанні з нормативною матрицею семи принципів ISO 26000 дозволяє операціоналізувати кожен принцип стандарту через конкретні комунікативні дії лідера на відповідному рівні організаційної ієрархії. Доведено, що системоутворюючим принципом моделі є узгодженість між усіма рівнями: автентична сталість стає можливою лише тоді, коли особисті цінності лідера, організаційна культура та публічний дискурс взаємно узгоджені, що водночас забезпечує дотримання всіх семи принципів ISO 26000.

Водночас встановлено, що комунікативна компетентність у сфері сталості залишається дефіцитним ресурсом навіть в організаціях, які активно декларують ESG-зобов'язання. Будь-яке порушення узгодженості між рівнями моделі генерує системні ризики: грінвошинг, демотивацію персоналу та втрату довіри стейкхолдерів. Перспективами подальших досліджень є розроблення діагностичних інструментів оцінки рівня комунікативної узгодженості в організаціях.

Література

1. Мельник В. В., Підлісний Є.В. Сталий розвиток України на ESG-принципах. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2. С. 789-799. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_2_68.

2. 2030 Agenda for Sustainable Development: United Nations. URL: [https://documents-dds-](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement)

[ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement)

3. ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages. Version: 7 February 2017. Geneva : ISO ; Paris : OECD, 2017. 76 p. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>.

4. Keil M., Michaux V., Ziefle M., Arning K. Agents of sustainable change: the importance of leadership and responsibility in corporate sustainability. *Frontiers in Sustainability*. 2024. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1490669>.

5. Maheshwari G. Leadership and corporate social responsibility: a comprehensive review and bibliometric analysis (1980–2023). *International Journal of Ethics and Systems*. 2025. DOI: <https://www.emerald.com/ijoes/article/doi/10.1108/IJOES-07-2024-0195/1251196/>.

6. Rosário A. T., Boechat A. C. How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 8. Art. 3499. URL: <https://doi.org/10.3390/su17083499>. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3499>.

7. Sajjad A., Eweje G., Raziq M. M. Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Volume 33, Issue 4. P. 2849-2867. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.3631>.

8. Strauß N., Cinceoglu V., Binder-Tietz S., Oliva Alvarado I. ESG Communication as a Strategic Public Relations Function: A Framework for Excellence. *Journal of Public Relations Research*. 2026. Vol. 38, Issue 2. P. 57–76. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2590078>.

9. Weder F., Stranzl J. M. Internal communication for sustainability. Expanding corporate sustainability communication with the inner development goals (IDGs). *Corporate Communications: An International Journal*. 2025. Vol. 30, Issue 7. P. 121–137. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0049>.

10. Zhu J., Zhi W., Fang Y. Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>.

References

1. Mel'nyk, V. V. and Pidlisnyj, Ye.V. (2025), "Suspil'stvo ta natsional'ni interesy.", № 2. S. 789-799. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scentint_2025_2_68 (Accessed 05 May 2026).
2. United Nations (2015), "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development", available at: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (Accessed 05 May 2026)
3. ISO; OECD (2017), "ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages. Version: 7 February 2017", available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf> (Accessed 05 May 2026).
4. Keil, M., Michaux, V., Ziefle, M. and Arning, K. (2024), "Agents of sustainable change: the importance of leadership and responsibility in corporate sustainability", *Frontiers in Sustainability*, Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1490669>.
5. Maheshwari, G. (2025), "Leadership and corporate social responsibility: a comprehensive review and bibliometric analysis (1980–2023)", *International Journal of Ethics and Systems*. <https://www.emerald.com/ijoes/article/doi/10.1108/IJOES-07-2024-0195/1251196/>.
6. Rosário, A. T. and Boechat, A. C. (2025), "How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development", *Sustainability*, Vol. 17, no. 8. Art. 3499. <https://doi.org/10.3390/su17083499>. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3499>
7. Sajjad, A., Eweje, G. and Raziq, M. M. (2024), "Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis", *Business Strategy and*

the Environment, Vol. 33, no. 4, pp. 2849-2867, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.3631> (Accessed 05 May 2026).

8. Strauß, N., Cinceoglu, V., Binder-Tietz, S. and Oliva Alvarado, I. (2026), “ESG Communication as a Strategic Public Relations Function: A Framework for Excellence”, Journal of Public Relations Research, Vol. 38, Issue 2, pp. 57–76. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2590078>.

9. Weder, F. and Stranzl, J. M. (2025), “Internal communication for sustainability. Expanding corporate sustainability communication with the inner development goals (IDGs)”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 30, Issue 7, pp. 121–137. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2025-0049>.

10. Zhu, J., Zhi, W. and Fang, Y. (2025), “Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model”, International Review of Economics & Finance, Vol. 98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>.

Отримано редакцією журналу / Received: 12.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26