

ЦИФРОВЕ ТА ДОБРОЧЕСНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

DIGITAL AND INTEGRITY LEADERSHIP AS A BASIS FOR SUCCESSFUL BUSINESS IN UKRAINE

Анотація. У статті розглянуто концепції доброчесного (етичного) лідерства та цифрового лідерства як визначальні чинники успішного розвитку бізнесу в сучасній Україні. Проаналізовано теоретичні засади лідерства, що базується на доброчесності, та його роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. Показано взаємозв'язок між впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси та підвищенням прозорості, підзвітності й ефективності управління. Наведено практичні приклади, які демонструють, що компанії, котрі дотримуються високих етичних стандартів і активно цифровізують свою діяльність, отримують кращу репутацію, приваблюють інвестиції та кваліфіковані кадри, а також знижують ризики правових санкцій. Визначено ключові елементи стратегії для бізнесу, що поєднує доброчесність із цифровою трансформацією, зокрема запровадження етичних кодексів, антикорупційного комплаєнсу та інтегрованих інформаційних систем.

Ключові слова: доброчесне лідерство, цифрове лідерство, антикорупційний комплаєнс, прозорість, ефективність бізнесу.

Abstract. The article examines the concepts of integrity (ethical) leadership and digital leadership as key factors for successful business development in modern Ukraine. The theoretical foundations of leadership based on integrity and its role in forming long-term competitive advantages for enterprises are analyzed. The interrelation between the implementation of digital technologies in business processes and the increase in transparency, accountability, and management efficiency is demonstrated. Practical examples show that companies adhering to high ethical standards and actively digitalizing their operations gain better reputations, attract investments and skilled personnel, and also reduce the risk of legal sanctions. Key elements of a strategy that combines integrity with digital transformation are identified, including the introduction of ethical codes, anti-corruption compliance, and integrated information systems.

Keywords: integrity leadership, digital leadership, anti-corruption compliance, transparency, business efficiency.

Вступ. Після Революції Гідності українське суспільство взяло курс на прозахідні цінності, центральне місце серед яких посідає доброчесність у публічному та діловому житті. В рамках післяреволюційних реформ у 2015 році було створено Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) – новий орган для боротьби з корупцією на високому рівні. Запуск антикорупційної інфраструктури став сигналом трансформації бізнес-середовища: перехід від пошуку переваг через неформальні корупційні зв'язки до моделі, де чесність і прозорість стають запорукою успіху. Паралельно розвивається потужний тренд цифровізації економіки. Сучасні цифрові технології не лише підвищують ефективність і продуктивність бізнес-процесів, але й забезпечують більш прозорі механізми ухвалення рішень та підзвітності, унеможливаючи багато схем зловживань. Таким чином, доброчесність та цифровізація виступають взаємопов'язаними чинниками: цифрові

рішення посилюють прозорість і підзвітність, що сприяє доброчесному веденню бізнесу, а етичне лідерство забезпечує належне впровадження цифрових інновацій. В цих умовах постає актуальним дослідити **доброчесне лідерство** – стиль управління, заснований на етичних принципах, та **цифрове лідерство** – здатність керівників впроваджувати цифрові технології і трансформувати організацію. Метою роботи є проаналізувати теоретичні та практичні аспекти поєднання доброчесності й цифрових інновацій у менеджменті підприємств та показати, як таке поєднання формує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу в Україні.

Теоретичні основи доброчесного та цифрового лідерства

Доброчесне (етичне) лідерство. У науковій літературі етичне лідерство визначають як демонстрацію та просування керівником «нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні відносини». Іншими словами, лідер доброчесний своєю власною поведінкою подає підлеглим приклад чесності, справедливості, дотримання законів та етичних норм, а також активно заохочує і винагороджує таку поведінку в організації. Такий підхід відрізняється від авторитарних чи суто прагматичних стилів управління тим, що ставить моральні цінності (чесність, прозорість, відповідальність) на перше місце у процесі прийняття рішень. У теорії менеджменту доброчесне лідерство пов'язують з підвищенням довіри до керівника, зміцненням організаційної культури та зниженням випадків неетичної поведінки персоналу. Етичний лідер формує культуру відкритості, де порушення принципів чесності не толеруються, що врешті сприяє стійкішому розвитку фірми.

Важливо підкреслити, що дотримання принципів доброчесності є вигідним для бізнесу не лише з точки зору “м’яких” факторів (репутації чи морального задоволення), але й у суто економічному вимірі. По-перше, ведення бізнесу чесно мінімізує ризики зіткнутися з примусовими санкціями держави – штрафами, кримінальною відповідальністю, конфіскацією активів тощо. Таким чином, компанія уникає значних фінансових втрат, які неминуче виникають у разі корупційних скандалів або судових справ. По-друге, протидія корупції і неетичним практикам допомагає поліпшити фінансові результати компанії: зменшення рівня корупції веде до зниження витрат на ведення бізнесу, усуває неформальні платежі та “тіньові” витрати, підвищуючи загальну ефективність діяльності. Дослідження показують, що у довгостроковій перспективі компанії з високими етичними стандартами мають кращі показники рентабельності, оскільки ресурси використовуються ефективніше, а управлінські рішення приймаються в інтересах сталого розвитку, а не короткострокової вигоди. По-третє, антикорупційна налаштованість керівництва позитивно впливає на ділову репутацію фірми. Якщо компанія уникає участі в корупційних схемах, не фігурує в скандалах, це зміцнює довіру до неї з боку партнерів, клієнтів, інвесторів і регуляторів. Як зазначає Управління ООН з наркотиків і злочинності, участь бізнесу в антикорупційній діяльності підвищує рівень довіри з боку співробітників, акціонерів та клієнтів, тоді як потрапляння назви компанії в корупційний скандал суттєво шкодить її репутації. В сучасних умовах демонстрація відданості принципам доброчесності та прозорості стала цінним елементом іміджу компанії на ринку.

Не менш важливим є й раціональний підхід до доброчесності. В країнах з успішними антикорупційними стратегіями поширена концепція «зробити корупцію не вигідною» – тобто підвищити невідворотність покарання та витрати від нечесної поведінки до такого рівня, щоб для бізнесу було економічно вигідніше працювати чесно. Прикладом є досвід Сінгапуру, де жорсткі санкції за хабарництво поєднуються з високою ймовірністю викриття, що змушує підприємців відмовлятися від корупційних дій як з міркувань цінностей, так і з холодного розрахунку. Отже, доброчесне лідерство можна розглядати як стратегічний вибір, що мінімізує ризики і закладає основу для сталого зростання.

Цифрове лідерство. Поняття цифрового лідерства набуло актуальності в контексті Четвертої промислової революції та стрімкого впровадження інформаційних технологій у бізнес. Цифрове лідерство означає здатність керівника успішно керувати цифровою

трансформацією організації – впроваджувати новітні IT-рішення, переосмислювати бізнес-моделі з використанням цифрових технологій, розвивати цифрові компетенції персоналу. Лідер-«цифровізатор» не обмежується автоматизацією існуючих процесів, а прагне стратегічно перебудувати процеси й структури компанії, щоб використати переваги big data, штучного інтелекту, хмарних сервісів та інших інновацій. Успішне цифрове лідерство вимагає від менеджера поєднання технічної грамотності з навичками управління змінами, адже трансформація бізнесу – це передусім трансформація підходів і культури. Важливо розуміти, що цифровізація має слугувати не самоціллю, а засобом досягнення прозорості, ефективності та гнучкості компанії. Зокрема, впровадження цифрових систем управління може суттєво знизити людський фактор у прийнятті рутинних рішень і тим самим зменшити простір для зловживань. Досвід різних країн свідчить, що цифрові інструменти здатні радикально звузити можливості для корупції за рахунок автоматизації і об'єктивізації процесів. За оцінками експертів, цифровізація зменшує дискреційні повноваження і людську залежність процедур, тим самим підвищуючи прозорість і підзвітність у системах як державного управління, так і корпоративного сектору. Таким чином, цифрове лідерство створює середовище, де “правила гри” стають прозорішими, а значить, ближчими до принципів доброчесності.

Варто зазначити, що доброчесне та цифрове лідерство доповнюють одне одного. Етичні принципи керівництва спрямовують цифрову трансформацію в русло прозорості й служіння законним цілям, запобігаючи використанню технологій у протиправних чи маніпулятивних цілях. З іншого боку, сучасні цифрові інструменти слугують ефективними засобами підтримки доброчесності: системи електронного контролю, автоматизовані аудити, аналіз великих даних можуть виявляти аномалії та попереджати шахрайство, роблячи дотримання етики “вбудованим” у бізнес-процеси. Теоретично така синергія формує нову парадигму лідерства – **доброчесне цифрове лідерство**, за якого підприємство отримує одночасно технологічні і репутаційні переваги.

Практичні аспекти впровадження доброчесного та цифрового лідерства

На практиці дедалі більше українських компаній починають усвідомлювати, що інвестиції в репутацію та технології окупаються у довгостроковій перспективі. З власних спостережень антикорупційних органів видно, що підприємства, які впроваджують у свою діяльність принципи доброчесності, зазвичай уникають багатьох проблем і досягають кращих результатів у майбутньому. По-перше, такі компанії значно знижують юридичні ризики. Ведучи бізнес прозоро і дотримуючись законодавства, вони фактично захищають себе від надмірної уваги контролюючих та правоохоронних органів. Бізнес, який добровільно запровадив високі стандарти комплаєнсу (внутрішнього контролю за відповідністю діяльності законам і етиці), значно рідше стає об'єктом перевірок чи розслідувань, адже менше приводів для претензій. Навіть у разі виникнення проблем такі компанії зазвичай охочіше йдуть на співпрацю з регуляторами, щоб вирішити питання цивілізовано. Міжнародна практика показує, що добровільна співпраця фірми з антикорупційними органами – наприклад, у форматі угод про відкладене переслідування (Deferred Prosecution Agreement) – дозволяє компаніям уникнути руйнівних наслідків судового процесу, обмежившись штрафами та виправленням недоліків у комплаєнс-програмах. В результаті бізнес може зберегти свою діяльність і навіть отримати користь, продемонструвавши ринку здатність визнати помилки і виправитися. Така прозора “робота над помилками” нерідко додає компанії репутаційних балів за кордоном – інвестори і партнери бачать, що фірма готова понести відповідальність та зробити висновки, а отже їй можна довіряти.

По-друге, дотримання принципів доброчесності та прозорості підвищує інвестиційну привабливість бізнесу. В сучасному світі великі замовники, інвестори та фінансові установи все більше уваги звертають на питання екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG), куди входить і бізнес-доброчесність. Компанія з “чистою” репутацією має більше шансів отримати кредити, залучити міжнародну допомогу чи виграти тендери,

оскільки ризик втрати коштів через корупційні скандали у ній значно нижчий. Як зазначалося, ведення прозорого бізнесу знижує витрати та підвищує ефективність, що теж робить компанію фінансово привабливішою для інвесторів. Іншими словами, доброчесність формує основу довгострокової стійкості та фінансової здоров'ячості підприємства – а це саме те, що шукають інвестори.

По-третє, поєднання етичного та цифрового підходів дає змогу компанії стати більш **привабливим роботодавцем** на ринку праці. Молоді талановиті фахівці цінують не лише рівень зарплат, а й цінності компанії та сучасність її підходів. Згідно з опитуваннями, переважна більшість молодих працівників (покоління міленіалів та Z) при виборі місця роботи звертають увагу на етичність бізнесу та репутацію керівництва – понад 80% респондентів враховують соціальні та етичні зобов'язання компанії. Для майже половини опитаних принциповішим є працювати у “чесній” компанії, ніж отримувати вищу зарплатню в сумнівній фірмі. Отже, компанія, яка славиться своєю доброчесною культурою, легше залучає висококваліфікованих співробітників, мотивованих спільними цінностями. Додатково, якщо організація активно впроваджує цифрові технології у свою діяльність, це сигналізує про її інноваційність та прогресивність, що теж приваблює талант. Люди прагнуть працювати з сучасними системами, отримувати цифрові навички і бути частиною інноваційного процесу. Таким чином, **доброчесне та цифрове лідерство сприяє формуванню команди** з більш високим рівнем довіри, лояльності та професійності, що прямо впливає на продуктивність бізнесу. Дослідження Deloitte показали, що компанії, орієнтовані на цінності (“purpose-driven companies”), мають на 40% вищий рівень утримання персоналу – тобто люди рідше звільняються, коли відчують етичність і значущість роботи. Отже, інвестиції у корпоративну етику і цифровий розвиток – це інвестиції у людський капітал, який є критично важливим ресурсом.

Насамкінець варто окреслити практичні кроки, які забезпечують успішне впровадження доброчесного та цифрового лідерства в діяльність підприємства. На основі узагальнення передового досвіду можна виокремити такі ключові елементи стратегії:

- **Запровадження чітких етичних стандартів** – ухвалення корпоративного **кодексу етики**, який визначає принципи чесності, прозорості, недискримінації та відповідальності для всіх співробітників. Важливо, щоб цей кодекс підтримувався “зверху” керівництвом і був обов'язковим до виконання на всіх рівнях. Лідери повинні власним прикладом демонструвати дотримання кодексу, формуючи культуру доброчесності.
- **Розбудова системи комплаєнсу** – створення в структурі компанії функції або відділу з контролю за дотриманням законодавства та внутрішніх політик (anti-bribery compliance). Така система включає моніторинг ризиків, регулярні аудити, канали для повідомлення про порушення (наприклад, “гаряча лінія” для викривачів), а також процедури реагування на виявлені випадки неетичної поведінки. Наявність ефективного комплаєнсу суттєво знижує шанси виникнення правопорушень і демонструє регуляторам серйозність намірів компанії діяти доброчесно.
- **Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси** – впровадження сучасних інформаційних систем для управління фінансами, закупівлями, логістикою та іншими процесами з метою мінімізувати ручні операції та суб'єктивні рішення. Наприклад, електронні системи закупівель і тендерів роблять процес вибору постачальників прозорим і унеможливають “договорняки”. Автоматизація документообігу і звітності забезпечує єдиний об'єктивний підхід до обліку, що підвищує прозорість діяльності.
- **Використання аналітики та штучного інтелекту** – застосування цифрових інструментів для аналізу даних з метою виявлення аномалій, шахрайства чи неефективностей. Системи моніторингу транзакцій, алгоритми виявлення підозрілих операцій, AI-модулі для перевірки контрагентів – усе це дозволяє посилити контроль і підзвітність. Максимальна прозорість бізнес-процесів

досягається, коли ключові рішення і дії фіксуються у цифрових системах і можуть бути проаналізовані.

- **Навчання і розвиток персоналу** – проведення регулярних тренінгів з ділової етики, антикорупційного законодавства та роботи з новими технологіями. Працівники повинні розуміти як етичні стандарти компанії, так і вміти користуватися цифровими системами. Формування компетентності та обізнаності персоналу зменшує ймовірність ненавмисних порушень та підвищує ефективність впроваджених інновацій.
- **Формування позитивного публічного іміджу** – активна комунікація про доброчесні практики компанії (участь у антикорупційних ініціативах, соціальних проєктах, прозора звітність) для підвищення довіри. Позиціонування себе як етичного гравця ринку допомагає виділитися серед конкурентів. Наприклад, публікація нефінансових звітів про дотримання принципів доброчесності та прозорості може слугувати сигналом для партнерів і клієнтів.

Реалізація цих кроків потребує твердого лідерства з боку топ-менеджменту. Важливо, щоб перші особи компанії усвідомлювали стратегічну цінність доброчесності і цифровізації та на практиці підтримували відповідні ініціативи. Без активної позиції керівництва навіть найкращі політики лишаються лише на папері. Тому **лідерська роль** полягає в тому, щоб надихнути всю організацію слідувати новим стандартам – як етичним, так і технологічним.

Висновки. Сучасні виклики бізнес-середовища в Україні вимагають від керівників одночасно високої моральної стійкості та відкритості до інновацій. **Доброчесне та цифрове лідерство** виступає тією синергетичною моделлю, яка дозволяє підприємствам досягати сталого успіху в довгостроковій перспективі. Етичність у веденні бізнесу більше не є лише питанням законності чи соціальної відповідальності – це конкретний економічний фактор конкурентоспроможності. Компанії, що керуються принципами доброчесності, отримують захищеність від правових ризиків, вищий кредит довіри зі сторони партнерів та суспільства, а також лояльніший і продуктивніший персонал. Зі свого боку, ефективне використання цифрових технологій надає бізнесу інструменти для підвищення прозорості, оптимізації процесів і швидкої адаптації до змін. Об'єднання цих двох підходів – *integrity & digital* – створює нову якість менеджменту, в якій чесність і інноваційність взаємно підсилюють одна одну.

Для українського бізнесу перехід до доброчесного цифрового лідерства означає інтеграцію у світову економіку на рівних умовах. В умовах глобальної конкуренції перемагають ті, хто будує свій розвиток на міцному фундаменті довіри та технологічної досконалості. Отже, сучасні лідери повинні поєднувати етичні принципи з цифровою грамотністю для успішного управління в умовах швидких технологічних змін. Досвід показує, що такий стиль управління не лише забезпечує разові переваги, але й формує *стратегічну стійкість* бізнесу, який здатен ефективно діяти, зберігаючи репутацію і адаптивність. Саме тому доброчесність та цифровізація мають розглядатися не як окремі ініціативи, а як взаємопов'язані складові єдиної стратегії лідерства, що веде український бізнес до успіху на прозорому і конкурентному ринку.

Література:

1. Reuters. (2021). *Ukraine approves bill to boost independence of anti-corruption bureau* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-approves-bill-boost-independence-anti-corruption-bureau-2021-10-19/> (дата звернення: 19.10.2021).
2. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (б/п). *On the Level: Business and Governments against Corruption* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unodc.org/documents/lpo->

- brazil/Topics_corruption/Publicacoes/UNODC_On_the_Level_Business_and_Governme
nt_against_Corruption.pdf
3. Collosa, A. (2021). *How can digitalization bring transparency and efficiency in taxation?* [Электронный ресурс]. Inter-American Center of Tax Administrations. URL: <https://www.ciat.org/how-can-digitalization-bring-transparency-and-efficiency-in-taxation/?lang=en>
 4. British Business Bank. (2022). *Why employees prefer working for companies with ethical values* [Электронный ресурс]. URL: <https://www./business-guidance/guidance-articles/sustainability/why-employees-prefer-working-for-companies-with-ethical-values>
 5. Egmont Group. (2020). *Egmont Group Talking Points – G20 Anti-Corruption Ministerial Meeting, 22 Oct 2020* [Электронный ресурс]. URL: https://www./documents/corruption/G20-Anti-Corruption-Resources/Leaders-Communiques/2020_G20_Anti-corruption_ministers_speeches_and_remarks_given_during_the_first-ever_G20_anti-corruption_ministerial_meeting.pdf
 6. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

References:

1. Reuters. (2021). *Ukraine approves bill to boost independence of anti-corruption bureau*. Retrieved from <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-approves-bill-boost-independence-anti-corruption-bureau-2021-10-19/>
2. United Nations Office on Drugs and Crime. (n.d.). *On the Level: Business and Governments against Corruption*. Retrieved from https://www./documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/UNODC_On_the_Level_Business_and_Governme nt_against_Corruption.pdf
3. Collosa, A. (2021). *How can digitalization bring transparency and efficiency in taxation?* Inter-American Center of Tax Administrations. Retrieved from <https://www.ciat.org/how-can-digitalization-bring-transparency-and-efficiency-in-taxation/?lang=en>
4. British Business Bank. (2022). *Why employees prefer working for companies with ethical values*. Retrieved from <https://www./business-guidance/guidance-articles/sustainability/why-employees-prefer-working-for-companies-with-ethical-values>
5. Egmont Group. (2020). *Egmont Group Talking Points – G20 Anti-Corruption Ministerial Meeting, 22 Oct 2020*. Retrieved from https://www./documents/corruption/G20-Anti-Corruption-Resources/Leaders-Communiques/2020_G20_Anti-corruption_ministers_speeches_and_remarks_given_during_the_first-ever_G20_anti-corruption_ministerial_meeting.pdf
6. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.