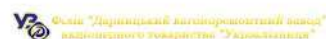


Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет залізничного транспорту



# МАТЕРІАЛИ

двадцять першої науково-практичної міжнародної конференції  
*«Міжнародна транспортна інфраструктура,  
індустріальні центри та корпоративна логістика»*  
( 5-6 червня 2025р. м. Харків, Україна )



MT.KART.EDU.UA

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ  
ТРАНСПОРТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ  
АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»  
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)  
INSTITUTE OF AUTOMATIC CONTROL TELEMATICS OF  
TRANSPORT (POLAND)  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ

*Матеріали*

*Двадцять першої науково-практичної  
міжнародної конференції*

**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА  
ІНФРАСТРУКТУРА,  
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА  
КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

*(5 - 6 червня 2025р. м. Харків)*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

**Голова:** *Панченко С.В.*, д.т.н., проф., ректор Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

**Заступники голови:** *Каграманян А.О.*, к.т.н., доц., проректор з науково-педагогічної роботи .Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);  
*Дикань В.Л.*, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

### Секретаріат:

*Толстова А.В.* к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

*Шановал Г.В.* к.т.н., доц., заступник декана з денної форми навчання Факультету УПП Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

*Примаченко Г.О.* к.т.н., доц., доцент кафедри транспортних систем та логістики Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

УДК 330.16:316.46

## РОЛЬ МОРАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

### THE ROLE OF MORAL LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMY AND BUSINESS

*О. О. Бела, аспірант*

*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

*О. О. Бела, postgraduate student*

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

У сучасному глобальному світі, що стикається з викликами соціальної нерівності, екологічних криз, пандемій та зниження довіри до інституцій, моральне лідерство стає не лише етичною, а й економічною необхідністю. Традиційні моделі лідерства, орієнтовані переважно на досягнення фінансових показників (перш за все – прибутку), часто виявляються недостатніми для забезпечення довгострокового та сталого розвитку економіки та бізнесу. У цьому контексті концепція морального лідерства виступає як важливий чинник, що сприяє формуванню відповідальних та етичних практик управління, зміцненню довіри та забезпеченню стабільного розвитку.

Моральне лідерство є багатогранним феноменом, що визначається як здатність лідера впливати на поведінку інших, керуючись принципами чесності, справедливості, відповідальності, поваги до гідності особистості та орієнтації на служіння спільним інтересам [1]. На відміну від авторитарних чи транзакційних моделей лідерства, моральне лідерство ґрунтується на цінностях та етичних нормах, що є фундаментом для прийняття рішень та їх здійснення.

Сутність морального лідерства на Заході одним з перших в 1970-ті роки сформулював Роберт Грінліф у філософії служіння. Її основна ідея полягає в тому, що справжній лідер спочатку є слугою: він прагне служити іншим, а потім, через усвідомлений вибір, бере на себе лідерство [2].

Подальший розвиток концепції морального лідерства пов'язаний із кризами довіри до лідерів і корпорацій у XX і XXI століттях. Значний внесок у розвиток теорії морального лідерства зробили такі науковці, як О. Солінгер, П. Янсен, Дж. Корнеліссен [3], які сформулювали «процесну теорію морального лідерства» з урахуванням поняття зміни морального режиму «знизу вгору» на відміну від традиційних моделей лідерства, що суворо наголошують на лідерстві «зверху вниз», де моральні лідери задають тон зверху.

Розрахунок кореляції між Індексом сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), ризиком політичної нестабільності та ВВП на душу населення (коефіцієнти кореляції 0,70 та 0,61), показав, що країни, уряди яких ефективно борються з корупцією, мають не лише стабільне політичне середовище, але й високий дохід на душу населення [4].

Важливим індикатором у цьому сенсі є рейтинг за Індексом якості еліт (EQx), який оцінює якість еліти в країні, її здатність до сталого створення цінностей та сприяння економічному розвитку. За даними Elite Quality Report 2024 Україна отримала 44,7 балів за EQx та посіла 108 місце серед 151 країни [5]. Це свідчить про те, що українські еліти мають обмежену здатність створювати стійку цінність для суспільства, зосереджуючись переважно на заволодінні ресурсами через корупційні практики, монополії та інші форми рентного доходу. Водночас країни з високими показниками EQx, такі як Сінгапур (1 місце, 65,3 балів) і Швейцарія (2 місце, 64,8 балів), демонструють ефективну взаємодію між елітами та суспільством, сприяючи інноваціям, економічному зростанню та соціальній стабільності.

Важливість та економічну доцільність морального лідерства підтверджують дослідження організацій, що здійснюють моніторинг морального клімату в бізнесі та намагаються зробити оцінку його впливу на економічні показники. Так, за даними корпорації LRN, компанії з високим рівнем морального лідерства демонструють фінансову ефективність у 1,5-2 рази вищу порівняно з іншими [6].

Дослідження Harvard Business Review показують, що організації з високим рівнем довіри демонструють на 50% вищу продуктивність і на 76% вищу залученість співробітників. У нещодавньому звіті Harvard Business Review було підкреслено, що бренди, визнані за сильні етичні цінності, можуть досягти 60% збільшення лояльності клієнтів, формуючи лояльну споживчу базу, яка переживає коливання ринку. Крім того, 73% міленіалів надають перевагу роботі в компаніях, які надають пріоритет позитивному впливу на суспільство [7].

В епоху інформаційного суспільства чесність стає наріжним каменем утримання персоналу та клієнтів. Дослідження Institute of Customer Service, проведене у 2022 році, показало, що 73% споживачів вважають прозорість життєво важливим компонентом своїх відносин з брендами [6]. Клієнти з більшою ймовірністю повертаються, коли відчують, що до них ставляться етично як до партнерів, а не механічно як до звичайної транзакції.

Отже, моральне лідерство сприяє формуванню цілісної організаційної культури, де основою виступає довіра. Водночас освіта виступає як ключовий механізм формування нової генерації лідерів – через інтеграцію курсів з етики в програми MBA та державного управління. Зокрема, Harvard Kennedy School при Гарвардському університеті (США) реалізує програми розвитку морального лідерства у сфері державної служби [8].

- [1] West-Burnham, J. Moral Leadership. *UNRWA*. Retrieved from [https://www.unrwa.org/userfiles/file/leading\\_4\\_the\\_future/module1/moral-leadership%20West%20Burnham.pdf](https://www.unrwa.org/userfiles/file/leading_4_the_future/module1/moral-leadership%20West%20Burnham.pdf)
- [2] What is Servant Leadership? Retrieved from <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- [3] Solinger, O. N., Jansen, P. G. W., Cornelissen, J. P. (2021). The Emergence of Moral Leadership. *Academy of Management Review*. 46(4), 727-747. Retrieved from [https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/106346421/Final\\_published\\_version\\_AMR.pdf](https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/106346421/Final_published_version_AMR.pdf)
- [4] Cabolis, Ch. (2019) Corruption, Democracy, and Political Uncertainty. Retrieved from <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/articles/com-february-2019/>
- [5] Casas T., Cozzi G. (2024) Elite Quality Report 2024: The Sustainable Value Creation of Nations. Zurich: Seismo. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4779686>
- [6] Grace, C. (2023) Why moral and ethical leadership is important to business in 2023. Retrieved from <https://lm.com/blog/why-moral-and-ethical-leadership-is-important-to-business-in-2023#:~:text=The%20LRN%20Benchmark%20of%20Ethical,innovation%2C%20adaptability%2C%20and%20growth.>
- [7] How can honesty and ethics enhance customer loyalty in today's business landscape? (2024) Retrieved from [https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm\\_source=chatgpt.com](https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm_source=chatgpt.com)
- [8] DPI-202: Moral Leadership: Ethics in Public Life. Harvard Kennedy School. Retrieved from <https://www.hks.harvard.edu/courses/moral-leadership-ethics-public-life>

**УДК 336.7**

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

### **DIGITIZATION OF BANKING ACTIVITIES IN UKRAINE AS AN IMPORTANT FACTOR IN ENSURING FINANCIAL SECURITY**

***Д.І.Бойко, канд. економ.наук***

*Український державний університет залізничного транспорту( Харків)*

***D.I. Boyko, PhD(Econ.)***

*Ukrainian State University of Railway Transport ( Kharkiv)*

Цифровізація банківської діяльності в Україні відіграє ключову роль у зміцненні фінансової безпеки банківської системи. Цей процес передбачає впровадження новітніх інформаційних технологій у всі аспекти банківських операцій, включаючи обслуговування клієнтів, управління ризиками, внутрішній контроль і захист даних. Використання цифрових інструментів дозволяє банкам ефективніше виявляти та запобігати шахрайству, оптимізувати процеси комплаєнсу, а також покращувати систему моніторингу фінансових потоків у режимі реального часу.

У сучасних умовах інтенсивної цифровізації спостерігається поява нових інноваційних вітчизняних банківських продуктів та послуг, серед яких найбільш популярними є [1]:

- 1) Мобільний банкінг.

**МАТЕРІАЛИ**  
**ДЕВ'ЯТЬ ПЕРШОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ**  
**МІЖНАРОДНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА,**  
**ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**  
**( 5-6 ЧЕРВНЯ 2025 РОКУ)**

*Відповідальний за випуск А.В. Толстова*

Підписано до друку 25 червня 2025р.  
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.  
Умовн.-друк. Арк. **25,45.** Обл.— вид. арк.. **26,1.**  
Замовлення №      Тираж 300. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.