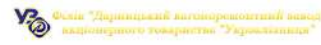


Міністерство освіти і науки України
Український державний університет залізничного транспорту



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).

Шаповал 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

МОРАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО У СВІТОВОМУ БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

MORAL LEADERSHIP IN GLOBAL BUSINESS: CHALLENGES AND SOLUTIONS

к.геогр.н. **П. О. Черномаз**¹

¹ННЦ «Інститут метрології» (м. Харків)

P. O. Chernomaz, PhD (Geogr.)¹

¹NSC "Institute of Metrology" (Kharkiv)

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі, де конкуренція, динамізм ринків та суспільні очікування зростають щоденно, все більшої уваги набуває феномен морального лідерства. У загальному розумінні моральне лідерство – це стиль управління, що базується на чітких етичних принципах, соціальній відповідальності та орієнтації на довгострокове благо. На відміну від авторитарного чи суто раціонального лідерства, воно формує довіру, залучення та ціннісну ідентифікацію між керівником і командою. Сучасні дослідження доводять прямий зв'язок між рівнем морального лідерства та ефективністю управлінських рішень. Наприклад, у моделі «moral capitalism», запропонованій Stephen Young (2003), підкреслюється, що лише моральне керівництво дозволяє поєднати економічну вигоду з соціальною справедливістю та довгостроковим розвитком [1]. У цьому контексті моральне лідерство розглядається як основа нової парадигми корпоративного управління, в якій успіх визначається не лише прибутковістю, а й цінностями, які компанія транслює в суспільство.

Пороте розвиток та впровадження принципів морального лідерства в сучасному бізнес-середовищі стикається з низкою серйозних викликів, які потребують усвідомлення та системного подолання. Одним із ключових бар'єрів є *домінування культури миттєвого прибутку*, коли лідери приймають рішення, орієнтовані на швидку фінансову вигоду, навіть якщо це суперечить етичним нормам та довгостроковим інтересам компанії та суспільства.

Іншим значним викликом є *поверхневий підхід до етичних кодексів*. Багато організацій розробляють та формально впроваджують етичні кодекси, проте часто ці документи залишаються лише формальністю, не впливаючи на реальну поведінку співробітників та керівництва.

Серйозною проблемою є також *відсутність належної моральної освіти у багатьох програмах підготовки менеджерів*. Традиційні бізнес-школи

часто зосереджуються на розвитку технічних та аналітичних навичок, залишаючи етичним аспектам управління другорядну роль. В результаті, майбутні лідери можуть не мати достатньої підготовки для розпізнавання етичних дилем, аналізу їхніх наслідків та прийняття морально обґрунтованих рішень.

Нарешті, одним із менш очевидних, але важливих викликів є **ризик етичного виснаження** (moral fatigue), що виникає через постійні компроміси. В складному та конкурентному бізнес-середовищі лідери часто змушені йти на певні поступки, балансуючи між етичними ідеалами та практичними вимогами. Постійне відчуття необхідності «зменшувати планку» своїх етичних стандартів, навіть у дрібницях, може призводити до емоційного виснаження, цинізму та зниження чутливості до етичних питань.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає зміну корпоративної культури, посилення етичної освіти, впровадження дієвих механізмів контролю за дотриманням етичних норм та усвідомлення лідерами власної відповідальності за формування етичного середовища в організації. Лише за таких умов моральне лідерство зможе стати реальною силою для сталого розвитку економіки та бізнесу.

Розвиток морального лідерства є багатогранним процесом, що потребує застосування різноманітних важелів впливу як на рівні економічних стимулів, так і через формування ціннісних орієнтацій та суспільної свідомості. Серед **економічних важелів** важливу роль відіграє **запровадження ключових показників ефективності (KPI), що враховують етичні чинники**. Включення до системи оцінки ефективності таких показників, як рівень задоволеності клієнтів, екологічна відповідальність, соціальний вплив, репутація компанії та рівень довіри співробітників, спонукає лідерів приймати більш збалансовані та етично обґрунтовані рішення.

Поряд з економічними стимулами, значну роль у розвитку морального лідерства відіграють **неекономічні важелі**. Одним із ключових є **розвиток моральної освіти в системі вищої та професійної освіти**. Інтеграція етичних курсів, кейс-стаді та дискусій у навчальні програми для майбутніх менеджерів та керівників є критично важливим для формування їхньої моральної свідомості та здатності до етичного прийняття рішень.

Нарешті, важливим неекономічним важелем є **формування морального іміджу як соціального капіталу**, коли суспільне визнання та позитивна репутація, засновані на етичній поведінці лідера та організації, стають цінним нематеріальним активом. Моральний імідж стає не лише репутаційною перевагою, але й важливим елементом соціального капіталу, що сприяє зміцненню довіри та налагодженню довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами.

[1] Young, S. B. (2003). *Moral Capitalism: Reconciling Private Interest with the Public Good*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ix, 226 p.