

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. М. ДРАГОМАНОВА  
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ  
«ПРОФЕСІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ АУДИТОРІВ, БУХГАЛТЕРІВ ТА ВИКЛАДАЧІВ  
ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН»



## ЛЮДИНА, СУСПІЛЬСТВО, КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ

МАТЕРІАЛИ ХІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ «ЛЮДИНА, СУСПІЛЬСТВО, КОМУНІКАТИВНІ  
ТЕХНОЛОГІЇ»

м. Харків, 24 жовтня 2025 р.

Дніпро  
"Середняк Т.К"  
2025

**УДК 316.05**

**Л 93**

*Затверджено до друку Вченою радою Українського державного університету  
залізничного транспорту (протокол № 10 від 20.10.2025 р.)*

*Головні редактори:*

**Андрющенко В. П.** – доктор філософських наук, професор, член-кореспондент НАН України, аcadемік Національної академії педагогічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор Національного педагогічного університету ім. М. Драгоманова

**Панченко С. В.** – доктор технічних наук, професор, аcadемік Транспортної академії України, в. о. ректора Українського державного університету залізничного транспорту

*Редакційна колегія:*

**Абашнік В. О.** – д-р. філос. наук, професор

**Вельш Вольфганг** – габілітований доктор філософії, професор

**Каграманян А. О.** – канд. техн. наук, доцент

**Панченко В. В.** – д-р. техн. наук, доцент

**Євсєєва О. О.** – д-р. економ. наук, доцент

**Толстов І. В.** – канд. філос. наук, доцент

Людина, суспільство, комунікативні технології: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. 24 жовтня 2025 р. / відп. за випуск І. В. Толстов. – Дніпро: Середняк Т.К, 2025 – 238 с.

**MKRTYCHYAN OLENA**, senior lecturer,  
Ukrainian State University of Railway Transport,  
Kharkiv, Ukraine,  
**WIIK VANESSA**,  
student at BI Norwegian Business School,  
Stavanger, Norway

## **ETHICAL LEADERSHIP AS THE FOUNDATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SCANDINAVIAN COUNTRIES**

The success of modern companies in global and regional markets is determined not only by economic efficiency indicators but also by the specifics of their organizational culture. Organizations that adhere to high moral standards of management-both formally and informally-demonstrate greater trust from employees, partners, and society as a whole.

In the enterprises and organizations of Scandinavian countries (Denmark, Norway, Sweden, and Finland), a distinctive model of organizational culture has developed, in which adherence to ethical management principles-such as responsibility, transparency, equality, trust, and open communication-plays a key role.

Modern scholars view the problem of ethical leadership in two main dimensions: the acquisition and demonstration by a leader of moral and ethical qualities in formal and informal management, and the leader's ability to influence the development of corresponding ethical behaviors among team members.

A defining feature of the Scandinavian management model is openness in communication, a high level of delegated authority, and social responsibility. These elements foster a sense of equality, mutual respect, and shared belonging among team members, which together form the foundation for ethical leadership.

In Scandinavian organizational culture, ethical leadership is expressed primarily through the principles of «shared responsibility» and «servant leadership». This means that the leader not only defines the strategic direction of the team but also serves as a role model, promoting the personal and professional growth of others and creating an atmosphere of trust.

Relevant to this topic are the works of Geert Hofstede, a Dutch sociologist and PhD in social psychology, who explored cultural dimensions and their impact on decision-making; Mats Alvesson, Professor at the University of Queensland, who studied how leaders' values shape organizational culture; and Lars

T. Svendsen, a Norwegian philosopher, who examined moral responsibility as an integral part of the meaning of work.

Edgar H. Schein, a renowned psychologist and founder of organizational psychology, defined organizational culture in the 1980s as «a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid, and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems».

Schein's model includes three interrelated levels-artifacts, espoused values, and basic assumptions-with personal identity formation occurring primarily at the value level. Declared values such as equality, trust, responsibility, and respect for the individual form the foundation of ethical leadership in Scandinavian organizational cultures. Schein emphasized that leaders create and maintain organizational culture through personal example, reward systems, and consistent communication of values.

Organizational culture in Scandinavian countries is based on transparency in decision-making, open feedback, and «zero tolerance» for unethical practices.

An important theoretical contribution is also found in Robert K. Greenleaf's concept of «servant leadership», according to which a true leader is first and foremost a servant of the team-supporting, developing, and inspiring others, helping to overcome challenges, and fostering both professional and personal growth. This idea aligns closely with the Scandinavian model of leadership, where leaders coordinate rather than dominate, creating space for the self-realization of team members.

Psychologically, this promotes trust and internal motivation, reducing the need for external control. In companies such as IKEA, Novo Nordisk, and Volvo, Greenleaf's concept is reflected in «partnership management», where leaders act not only as supervisors but also as mentors and facilitators-illustrating the practical realization of ethical leadership principles.

James MacGregor Burns, the author of transformational leadership theory, argued that transformational leaders not only achieve production goals but also cultivate a shared value system focused on equality, cooperation, and ethical behavior. The organizational culture of Scandinavian countries combines innovation with equality and social responsibility, forming a unique ethical approach to leadership that becomes a competitive advantage in the global market.

Corporate social responsibility (CSR) is also an essential element of ethical leadership. Many Norwegian companies integrate ethical codes into their HR

policies, emphasizing values such as equal opportunities, environmental consciousness, and employee well-being.

Common traits of ethical leaders include high empathy and trust, a strong sense of responsibility, and the ability for self-reflection. Organizational culture in Scandinavian countries emphasizes «psychological safety», which allows employees to express opinions freely, propose ideas, make mistakes, and learn from them—thus promoting open communication and innovation.

Companies with a strong ethical culture demonstrate higher employee stability and lower burnout rates.

Ethical leadership is a key factor in shaping the organizational culture of Scandinavian countries—one that is grounded in trust, fairness, and responsibility. Its psychological foundations include empathy, reflection, and self-awareness, which create stable patterns of ethical behavior and ensure the maturity, stability, and effectiveness of organizations.

*ОРЛОВА В. М., канд. економ. наук, доцент,  
СУВОРІНОВА В. А., здобувачка вищої освіти,  
Український державний університет залізничного транспорту,  
м. Харків, Україна*

## **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

В умовах воєнного стану держава стикається з необхідністю балансування між забезпеченням національної безпеки та дотриманням основоположних прав і свобод людини.

Сучасні реалії збройної агресії проти України потребують переосмислення економіко-правових механізмів захисту громадян з урахуванням як внутрішніх потреб держави, так і міжнародно-правових зобов'язань.

Відповідно до Конституції України (ст. 64), в умовах воєнного чи надзвичайного стану можуть бути тимчасово обмежені окремі права і свободи, крім невід'ємних — права на життя, людську гідність, свободу від катувань, право на громадянство, свободу совісті тощо.

Правове регулювання воєнного стану визначено Законом України «Про правовий режим воєнного стану» (2015 р.), який встановлює підстави, порядок запровадження та механізми функціонування державних інститутів